



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Negocio Internacional

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE JD WETHERSPOON

JD WETHERSPOON INTERNATIONAL EXPANSION PLAN

AUTOR: Javier Caldera Fernández

DIRECTORA: María Obeso Becerra

FECHA: JUNIO 2019

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. SOBRE JD WETHERSPOON	5
3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	6
4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
4.1. SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO:.....	8
4.1.1. Metodología de evaluación del modelo de entrada	8
4.1.2. Matriz de selección de mercados.....	9
4.1.3. Análisis de Dinamarca	11
4.1.4. Análisis de España.....	17
4.1.5. Análisis de Estados Unidos.....	24
4.1.6. Elección del país	31
4.2. MÉTODO DE ENTRADA:.....	32
4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	34
5. CONCLUSIÓN	35
BIBLIOGRAFÍA	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 3.1. Número de pubs en Reino Unido	7
Figura 3.2. Ventas de cerveza en Reino Unido.....	7
Figura 4.1. Pirámide de población de Dinamarca	12
Figura 4.2. Diferencias Culturales entre Reino Unido y Dinamarca	15
Figura 4.3. Pirámide de población de España	18
Figura 4.4. Diferencias Culturales entre Reino Unido y España.	21
Figura 4.5. Pirámide de población de Estados Unidos.	25
Figura 4.6. Diferencias Culturales entre Reino Unido y Estados Unidos	28
Figura 4.7. Relación experiencia – método de entrada en el sector servicios	32
Figura 4.8. Tipos de estrategia competitiva internacional	34

LISTA DE TABLAS

Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados	9
Tabla 4.2. Puntuación de distintos factores contextuales en los distintos países	10
Tabla 4.3. Ficha-País de Dinamarca	11
Tabla 4.4. Evaluaciones de Riesgo País de Dinamarca.....	13
Tabla 4.5. Diferencias culturales entre Reino Unido y Dinamarca	14
Tabla 4.6. Ficha-País de España	17
Tabla 4.7. Evaluaciones de Riesgo País de España	19
Tabla 4.8. Diferencias culturales entre Reino Unido y España	20
Tabla 4.9. Ficha-País de Estados Unidos	24
Tabla 4.10. Evaluaciones de Riesgo País de Estados Unidos.....	26
Tabla 4.11. Diferencias culturales entre Reino Unido y Estados Unidos	27
Tabla 4.12. Tabla de competidores en Estados Unidos	30
Tabla 4.13. Matriz de selección de mercados	31
Tabla 4.14. Evaluación de los métodos de entrada.....	33

RESUMEN

La internacionalización asume un papel crítico para asegurar el éxito de las empresas, ya que es una estrategia por medio de la cual las empresas pueden dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno internacional. El objetivo de este trabajo de fin de grado es realizar el plan de internacionalización de la cadena de pubs y hoteles JD Wetherspoon ante el empeoramiento de las condiciones del mercado de Reino Unido.

Para conseguir el objetivo descrito, se evaluarán Dinamarca, España y Estados Unidos como posibles destinos para la expansión internacional. En primer lugar, se analizarán los motivos que impulsan la internacionalización de la empresa. Posteriormente, se analizarán los factores contextuales de los tres países y su ajuste producto-mercado a través de una matriz de selección de mercados para posteriormente elegir el país en el cuál internacionalizar la empresa. Por último, se propondrá una recomendación acerca del método de entrada y la estrategia de internacionalización que deberá seguir la compañía.

Tras analizar los tres países, se concluye que Estados Unidos es el país de destino más atractivo para JD Wetherspoon dada la mayor proximidad cultural, la popularidad del concepto de pub en el país y presenta un tamaño de mercado muy atractivo que aún no ha sido explotado por cadenas de pubs. El método más adecuado es la inversión directa, dada la relativamente corta experiencia de la empresa en internacionalización de forma que pueda mantener un control estrecho sobre sus operaciones. Por último, el esfuerzo de adaptarse localmente a cada territorio y la importancia de la reducción de costes, conllevan la proposición de la estrategia transnacional como la más apropiada para JD Wetherspoon.

ABSTRACT

Given the ever-changing environmental conditions, internationalization assumes a critical role by being a strategy that enables companies to respond to changes in the international environment whilst ensuring its success. The aim of this final year project is to develop JD Wetherspoon's International Expansion given the stagnating conditions of the UK market for this hotel and pub chain.

To achieve the goal aforementioned above, Denmark, Spain, and the United States will be evaluated as possible destination targets for the company's international expansion. For that purpose, first, the reasons that drive the internationalization decision would be explored. Subsequently, an analysis of the contextual and product-market fit factors would be conducted through the use of a market selection matrix to later choose the final destination country. Lastly, the most appropriate market entry mode will be evaluated, and the most reasonable company internationalization strategy would be recommended.

In summary, the United States of America has been the most attractive destination market for JD Wetherspoon due to the reduced cultural distance, the size of the market and the positive growth prospects, along with the fact that the concept of pub chain is yet to reach the US market. The most appropriate method to enter this market is direct investment given the relatively brief experience of the company in internationalization, the availability of resources, and the opportunity to maintain closer control over its operations. Finally, due to the company's effort to adapt locally to each geographic area and the importance of maintaining costs low, it is entailed that JD Wetherspoon follows a transnational strategy.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha sido un proceso que ha tenido un enorme impacto en el desarrollo de los negocios en las últimas décadas, provocando una mayor integración e interdependencia entre las economías de los distintos países (Hill y Jain 2014). Sin embargo, algunas regiones presentan una tensión política creciente, y con el surgimiento de movimientos nacionalistas y populistas, conlleva a plantearse la evolución de los negocios internacionales (Iñiguez e Ichijo 2018).

Algunos expertos denominan el entorno actual como *VUCA*, en español: “Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo” (APD 2018), es por esto por lo que la internacionalización asume un papel crítico para asegurar el éxito de las empresas, ya que es una estrategia por medio de la cual las empresas pueden dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno internacional, desarrollando una respuesta organizativa fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural (ICEX 2017).

El objetivo de este trabajo de fin de grado es realizar el plan de internacionalización de la cadena de pubs y hoteles JD Wetherspoon. Para conseguir el objetivo descrito, se evaluarán Dinamarca, España y Estados Unidos como posibles destinos para la expansión. En primer lugar, se analizarán los motivos que impulsan la internacionalización de la empresa. Posteriormente, se analizarán los factores contextuales de los tres países y su ajuste producto-mercado a través de una matriz de selección de mercados para posteriormente elegir el país en el cuál internacionalizar la empresa. Por último, se propondrá una recomendación acerca del método de entrada y la estrategia de internacionalización que deberá seguir la compañía.

Dada la tensión geopolítica ocasionada por las posibles consecuencias del *Brexit*, y la creciente incertidumbre originada en el mercado doméstico de la compañía con el encarecimiento de las importaciones y la reducción esperada de ventas de entorno a un 3% (Harvard Business Review 2019), la exploración de nuevos mercados y la expansión a otros países puede ser una solución atractiva para la empresa.

2. SOBRE JD WETHERSPOON

JD Wetherspoon plc es una cadena de pubs creada en 1979, localizada en Reino Unido e Irlanda. Wetherspoon es propietaria y opera más de 930 pubs y 50 hoteles (JD Wetherspoon 2019c; 2019d). La compañía está listada en el London Stock Exchange (2019), siendo constituyente del índice FTSE 250 y teniendo una capitalización de mercado de 1.424,26 millones de libras.

La compañía presenta tres líneas de negocio: los pubs de Wetherspoon, los bares Lloyds No. 1 Bar, siguiendo los mismos estándares, pero con música y por último los hoteles Wetherspoon. Su misión es ser la compañía con mejores estándares en limpieza, calidad, servicio, mantenimiento y ambiente en el sector de los pubs, ser la mejor compañía para la cual trabajar y a través de estas acciones, ser la más rentable. JD Wetherspoon (2018) cuenta con 38.384 empleados, en 2018 presentó unos ingresos de 1.693,80 millones de libras, obteniendo un beneficio de 89 millones de libras (JD Wetherspoon 2018). Además, lleva 15 años consecutivos obteniendo el premio *Top Employer UK*, destacando por su excelencia en condiciones para los trabajadores.

La propuesta de valor de JD Wetherspoon (2019a) es *“proveer a los clientes de comida de calidad y bebidas, servidas por personal amigable y bien formado, a un precio razonable. Los pubs han sido diseñados individualmente y la compañía se esfuerza por mantenerlos en excelentes condiciones”*. Los locales de los pubs suelen estar ubicados en sitios especiales, con una historia y decorados al detalle, incluyendo antiguos bancos, cines, oficinas de correos, teatros etc. De hecho, Wetherspoon posee propiedades por valor de más de 1,30 billones de libras (JD Wetherspoon 2019a) y ha ganado múltiples premios de diseño. Además, la cadena presenta un amplio menú tanto de bebidas como de comida, añadiendo distintos elementos en función del área geográfica.

La cadena se caracteriza por su innovación, en 2017, lanzó una aplicación desde la cual puedes hacer un pedido de cualquier elemento del menú, y pagar a través del teléfono móvil, agilizando notablemente el servicio (Independent 2017). También cabe destacar su actuación en el campo de la sostenibilidad, teniendo un plan de responsabilidad social y medioambiental muy completo (JD Wetherspoon 2019e).

Según la teoría del reloj estratégico (Bowman y Faulkner 1996) JD Wetherspoon sigue una clara estrategia híbrida u orientada a la relación calidad precio, dada su apuesta por precios bajos y múltiples ofertas a la vez que el valor percibido por parte de los consumidores es muy alto, consiguiendo una percepción diferenciada de su servicio.

3. MOTIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización se ha convertido en una acción necesaria para el desarrollo y la supervivencia de la empresa (Hill y Jain 2014).

Pla Barber y León Darder (2004) clasifican los factores que impulsan la decisión de internacionalización en factores “*push*” o de empuje, y “*pull*” o de arrastre. Los factores “*push*” son aquellos originados por dificultades en el mercado local, es decir, la empresa decide internacionalizarse porque su mercado de origen está estancado y no le permite alcanzar su desarrollo óptimo. Los factores “*pull*” están asociados a la visión proactiva de los directivos de la empresa respecto a la expansión, a diferencia de los factores “*push*” que sólo dependen de la situación del mercado de origen.

Analizando los motivos para la internacionalización de JD Wetherspoon, se podrían apreciar tanto factores “*push*” como “*pull*”.

-Factores “*push*”: El mercado británico está en un estado de madurez. Cabe resaltar que el mercado de los pubs en Reino Unido se ha visto recientemente afectado por una subida de costes producidos por la subida del salario mínimo y el aumento del impuesto sobre el valor añadido lo cual reduce los beneficios potenciales para los pubs (PwC UK 2018). Asimismo, la debilidad de la libra esterlina y la salida de Reino Unido de la Unión Europea provoca que los pubs requieran actualizar sus cadenas de suministro, suponiendo un mayor coste (IBISworld 2018). La British Beer & Pub Association (BBPA) (2018a) muestra cómo el número de pubs ha caído un 17% en Reino Unido desde el año 2000 (ver Figura 3.1), cerrando más de 10.500 establecimientos, lo cual se puede deber a que los consumidores británicos beben con menor frecuencia (Office for National Statistics 2017). Esto ha originado una bajada de las ventas de cerveza en Reino Unido de un 1,70% (ICEX 2018). Además, la BBPA (2018b) también destaca cómo las ventas de cerveza han caído en los últimos 17 años, y la competición en precios por parte de los supermercados ha ocasionado que vendan más barriles de cerveza que los pubs (ver Figura 3.2).

-Factores “*pull*”: La internacionalización de la empresa podría estar motivada por la ambición personal o visión proactiva de los directivos de la empresa por expandir la presencia internacional de JD Wetherspoon, ya que no ha entrado a ningún mercado nuevo desde el año 2000 (JD Wetherspoon 2019b). La aparición de nuevos mercados atractivos para explotar, la diversificación del riesgo, u obtener dotaciones de recursos más favorables podrían ser motivos que favorezcan la decisión de la empresa para internacionalizarse.

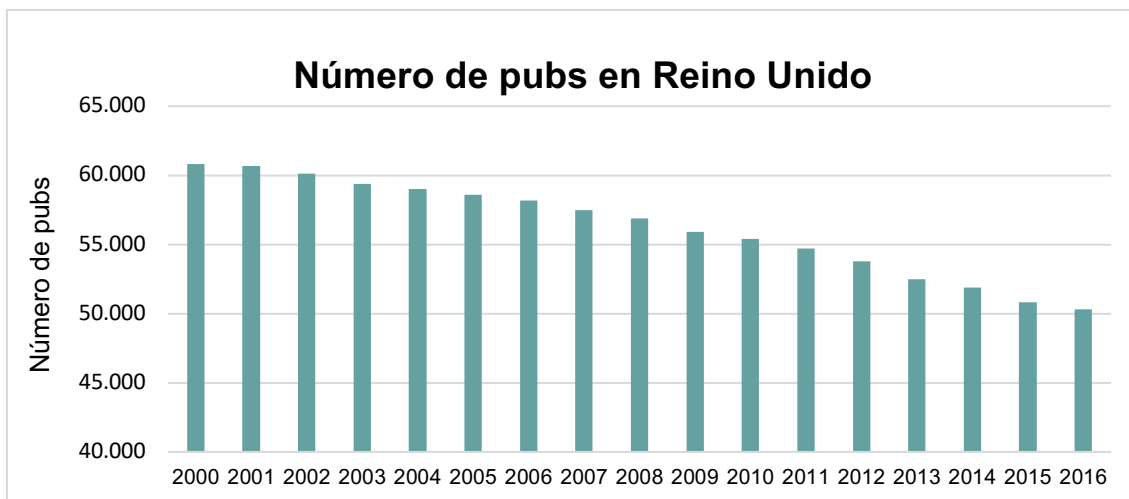


Figura 3.1. Número de pubs en Reino Unido. Elaboración propia. Fuente de datos: British Beer & Pub Association 2018a.

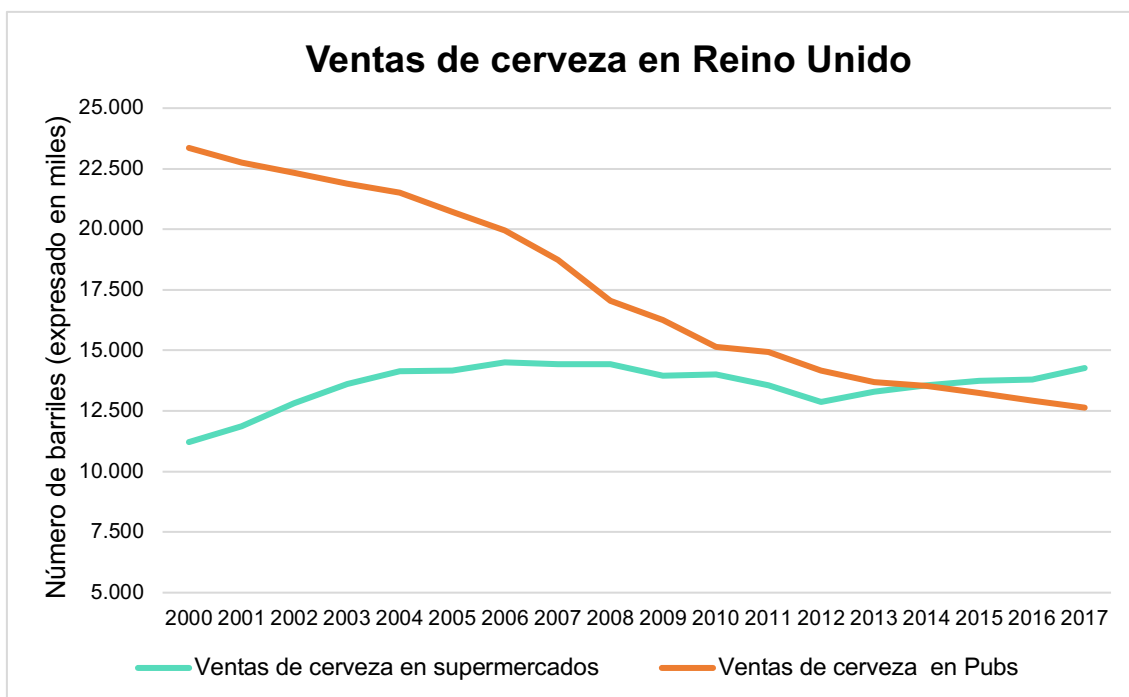


Figura 3.2. Ventas de cerveza en Reino Unido. Elaboración propia. Fuente de datos: British Beer & Pub Association 2018b.

4. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1. SELECCIÓN DEL PAÍS DE DESTINO:

4.1.1. Metodología de evaluación del modelo de entrada

Previamente a desarrollar el plan de internacionalización de JD Wetherspoon, es necesario seleccionar qué país representa el mercado más atractivo para la compañía. Para ello se procederá a realizar un análisis estratégico que permita conocer las oportunidades y retos que presenta la internacionalización en cada uno de los tres posibles destinos: Dinamarca, España y Estados Unidos.

Se estudiarán estos tres países principalmente debido al alto consumo de alcohol, y los hábitos de los consumidores, que acuden a pubs para disfrutar de comida y bebida, al mismo tiempo que experimentan el ambiente social de los mismos.

Pla y León (2004) distinguen dos fases para estudiar el atractivo de cada mercado:

1. **Factores contextuales.** En primer lugar, se analizarán características generales de cada país de destino, evaluando variables que indican el nivel de desarrollo y estabilidad económica del país. Posteriormente se procederá a hacer un análisis más específico del riesgo-país, definido como *“el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa exterior localizada en dicha economía”* (Pla y León 2004, pp. 61).

Finalmente, se estudiarán las diferencias culturales de acuerdo con la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede (2001), que explica las diferencias culturales de un país a otro a través de seis componentes. Estos valores culturales explican las discrepancias en el comportamiento de los individuos, por lo que cuanto más similar sea el mercado culturalmente, más exacto será el conocimiento sobre este.

2. **El ajuste “*product-market fit*” o ajuste producto-mercado en cada país.** Para el ajuste producto-mercado, se analizarán el potencial de oportunidades que cada país puede facilitar a la empresa, estudiando qué cambios serán necesarios en el producto para ser vendido en el país elegido (Pla y León 2004). Así mismo, también se estudiará el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento de este, y la estructura competitiva del sector, evaluando el nivel de rivalidad y la intensidad de la competición en el mercado a través del modelo de las cinco Fuerzas de Porter (Porter 1979).

De forma que será más beneficioso para JD Wetherspoon expandirse en un país donde su producto requiera menores modificaciones, presente un mercado atractivo, con un tamaño suficiente, una buena tasa de crecimiento, y una demanda de calidad.

4.1.2. Matriz de selección de mercados

La elección del país de destino se ejecutará en función de los resultados obtenidos en la siguiente matriz, asignando un valor de aceptable y no aceptable para los factores contextuales. Y una puntuación entre uno y cinco a cada factor del ajuste producto-mercado de forma que permita evaluar las variables seleccionadas. (Ver tabla 4.1).

	Dinamarca	España	Estados Unidos
Factores contextuales (A- Aceptable, NA- No Aceptable)			
Características generales			
Riesgo-País			
Distancia cultural			
Ajuste Producto-Mercado: Escala 1-5 (1: Muy desfavorable; 5: Muy favorable)			
Ajuste del producto			
Mercado			
Estructura competitiva			

Tabla 4.1. Matriz de selección de mercados. Elaboración propia. Fuente: Pla y León (2004).

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE JD WETHERSPOON

A continuación, se puede apreciar las puntuaciones de cada país para los distintos factores contextuales (Tabla 4.2):

ÍNDICE	DINAMARCA	PTS	ESPAÑA	PTS	EE. UU.	PTS
Índice de Competitividad Global 2018	81,00 (10°)	2	74,00 (26°)	1	86,00 (1°)	3
Índice de Desarrollo Humano 2018	0,929 (11°)	3	0,891 (26°)	1	0,924 (13°)	2
PIB (millones de \$) 2017	324.871,97	1	1.311.320,02	2	19.390.604,00	3
Crecimiento PIB (% anual) 2017	2,20%	1	3,10%	3	2,30%	2
Inflación, precios al consumo (% anual) 2017	1,10%	3	2,00%	2	2,10%	1
Tipo de interés	0,05%	2	0,00%	3	2,25%	1
Población (miles) 2018	5.769,60	1	46.572,03	2	325.719,18	3
Tasa de desempleo 2018	5,40%	2	14,50%	1	4,00%	3
% Población urbana 2017	88%	3	80%	1	82,06%	2
Impuesto sobre Sociedades	22,00%	2	25,00%	1	21,00%	3
Índice de Confianza para la Inversión Extranjera Directa 2018	1,58 (14°)	1	1,62 (11°)	2	2,10 (1°)	3
Moneda	Corona Danesa (DKK)		Euro (EUR)		Dólar Estadounidense (USD)	
Índice de Corrupción 2018	88 (1°)	3	58 (41°)	1	71 (22°)	2
Sustainable Development Goals Index 2018	84,60 (2°)	3	75,40 (25°)	2	73,00 (35°)	1
TOTAL	27		22		29	

Tabla 4.2. Puntuación de distintos factores contextuales en los distintos países. Elaboración propia.

4.1.3. Análisis de Dinamarca

4.1.3.1 Factores contextuales

a) Características generales


FICHA-PAÍS DE DINAMARCA 	
Nombre oficial	Reino de Dinamarca
Continente-Región	Europa- Región de Escandinavia
Población	5.806.081 habitantes (Statistics Denmark 2019a) Población urbana: 88% (Banco Mundial (2019a))
Forma de gobierno	Democracia parlamentaria (Santander Trade Portal 2019)
Moneda	Corona Danesa (DKK), que a su vez está fijada en cuanto al euro.
Economía	Economía de mercado con amplias medidas de bienestar, distribución de ingresos de forma equitativa (CIA 2019a)
Sectores líderes	Farmacéutico, de transporte marítimo, de energías renovables, y tecnología (CIA 2019a)

Tabla 4.3. Ficha-País de Dinamarca. Elaboración propia. Varias fuentes

En 2017, el Producto Interior Bruto (PIB) de Dinamarca fue de 324.871,97 millones de dólares, y está creciendo modestamente de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) que proyectó un crecimiento del 1,70% para 2019 (Banco Mundial 2019b; FMI 2019a). Además de acuerdo con el Banco Nacional de Dinamarca (2019), la deuda pública del país es moderadamente baja, siendo un 14% del PIB. Dinamarca presenta un porcentaje de inflación de precios al consumidor de 1,10% y un tipo de interés del 0,05% siendo considerablemente bajos (Banco Mundial 2019c, Datosmacro.com 2019c).

Dinamarca disfruta de una calidad de vida relativamente alta, presentando un Índice de Desarrollo Humano (IDH) excelente de 0,925, siendo el 11º del mundo según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2019a). Además, presenta una tasa de desempleo considerablemente baja, del 5,40% en 2018 (Banco Mundial 2019d).

Dinamarca ofrece buenas condiciones económicas, regulatorias y competitivas para hacer negocios, encontrándose en la décima posición a nivel mundial en el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (2019a). El Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (2019) muestra un tipo impuesto de sociedades moderado, del 22%.

El país presenta un alto grado de apertura al comercio internacional (Santander Trade Portal 2019). En cuanto a Inversión Extranjera Directa, AT Kearney (2019) le otorga un 1,58 sobre 3 en su Índice de Inversión Extranjera Directa, estando en la posición 20º mundial. Asimismo, Dinamarca es líder mundial en ausencia de corrupción, teniendo un 88 sobre 100 en el índice de percepción de corrupción de Transparency International (2018).

Como se puede apreciar en la figura 4.1, la forma regresiva de la pirámide de población de Dinamarca indica que en el futuro es muy probable que experimente problemas derivados del envejecimiento de su población. De hecho, en 2017, la Confederación de Industria Danesa resaltaba cómo el 36% de las empresas ha experimentado dificultades para reclutar nuevos empleados dada la escasez de talento (The Local 2017).

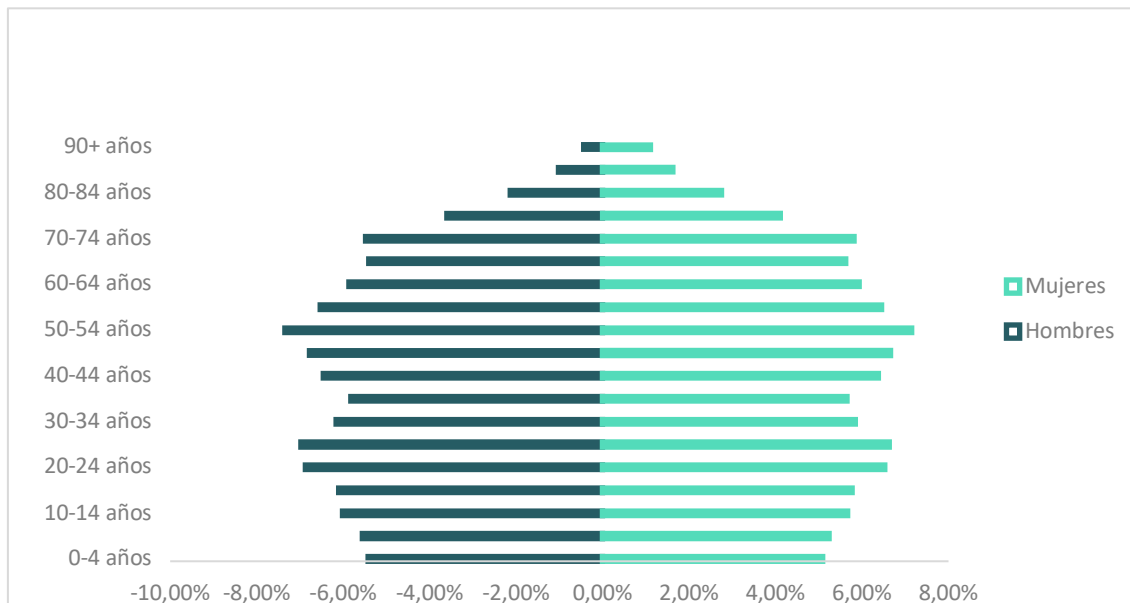


Figura 4.1. Pirámide de población de Dinamarca. Elaboración propia. Fuente de datos: Statistics Denmark (2019a)

Finalmente, Dinamarca presenta un índice de 84,60 de cara a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la PNUD (Sustainable Development Solutions Network 2019a), siendo la segunda a nivel mundial en términos de sostenibilidad, estando un 10% por encima de la media europea en cuanto al logro de estos objetivos. Todas las características generales del país serían aceptables.

b) Riesgo País

Dinamarca presenta un riesgo país muy bajo. La consultora de riesgos Marsh & McLennan Companies (2019) le evalúa con un 82,20 en su índice de riesgo país, denominando a Dinamarca como un país estable, y Coface (2019a) también categoriza el riesgo país como bajo. En la tabla 4.4 a continuación se pueden apreciar las principales evaluaciones de riesgo.

Dimensión	Índice de riesgo	Puntuación	Situación de riesgo
Riesgo país	Marsh & McLennan Companies (2019)	82,20	Estable
	Coface (2019a)	A2	Bajo
Riesgo político	Riesgo político L/P (Marsh McLennan Companies 2019)	92,70	Muy bajo
	Riesgo político C/P (Marsh McLennan Companies 2019)	88,10	Muy bajo
	The Economist Intelligence Unit (2019a)	AAA	Mínimo riesgo
Riesgo administrativo	Riesgo del entorno empresarial (Coface 2019a)	A1	Muy bajo
	Índice de libertad económica (The Heritage Foundation (2019a)	76,70 (14º mundo)	Prácticamente libre
	Ranking de entorno de negocios (The Economist Intelligence Unit 2018)	8,16 (10º mundo)	Bajo
Riesgo soberano	S&P Global Ratings (2019)	AAA	Calidad máxima
	Fitch (Datosmacro.com 2019a)	AAA	Calidad máxima
	Moody's (Datosmacro.com 2019a)	Aaa	Calidad máxima

Tabla 4.4. Evaluaciones de Riesgo País de Dinamarca. Elaboración propia. Varias fuentes consultadas.

-Riesgo político: En junio de 2019 han sido las elecciones generales del país, donde el partido Socialdemócrata de Dinamarca ha ganado. También se prevén riesgos de futuro para el país derivados del envejecimiento de su población, las tensiones crecientes en el Mar Báltico dada la creciente agresividad de Rusia con sus países fronterizos (El Confidencial 2018), y la posible independencia de Groenlandia, dado que el Ártico es una región potencialmente rica en minerales, petróleo y gas (CNBC 2018).

Marsh & McLennan Companies (2019) afirma la estabilidad de Dinamarca pese a sus cercanas elecciones, obteniendo unas puntuaciones muy positivas en los índices de riesgo político a largo y corto plazo. The Economist Intelligence Unit (2019a) destaca cómo los resultados de las elecciones incrementan el riesgo político ligeramente debido a las tensiones políticas derivadas de posibles nuevas alianzas políticas, no obstante, sigue calificando el riesgo político con la mejor puntuación posible, AAA.

-Riesgo administrativo: Coface (2019a) categoriza el riesgo administrativo con la mejor puntuación, indicando que el riesgo en el entorno de negocios es muy bajo. The Heritage Foundation (2019a) asigna al Reino de Dinamarca un índice de libertad económica de 76,70, siendo el país 14º más libre para hacer negocios, esto se debe a la eficiencia regulatoria de Dinamarca, con políticas económicas de mercado abierto que

promueven la flexibilidad y la competitividad, lo que genera flujos aún mayores de comercio e inversión. Finalmente, The Economist Intelligence Unit (2018) clasifica Dinamarca como el décimo país con mejor entorno de negocios del mundo.

-Riesgo soberano: El riesgo soberano en Dinamarca se mantiene constante y muy bajo gracias a sus pilares sólidos: una financiación pública sólida, costes de financiación bajos, un mercado de trabajo dinámico y un amplio excedente en la balanza comercial (The Economist Intelligence Unit, 2019a). Además, las tres agencias de calificación más importantes: S&P Global Ratings (2019), Fitch y Moody's (Datosmacro.com 2019a) califican a Dinamarca con la mejor puntuación posible.

Procediendo a asignarle una puntuación aceptable en la matriz, Dinamarca presenta la mejor calificación de los tres países en cuanto al riesgo.

c) *Distancia cultural*

A continuación, se procederá a estudiar las diferencias culturales entre Dinamarca y Reino Unido, para ello se compararán las puntuaciones de las seis dimensiones entre ambos países a través de Hofstede Insights (2019a), calculando la variación absoluta para cada puntuación, tal y como se puede apreciar en la tabla 4.5.

Dimensiones	Reino Unido	Dinamarca	Variación
Distancia al Poder	35	18	17
Individualismo-Colectivismo	89	74	15
Masculinidad-Feminidad	66	16	50
Aversión a la Incertidumbre	35	23	12
Orientación a largo plazo	51	35	16
Indulgencia	69	70	1
Variación total			109

Tabla 4.5. Diferencias culturales entre Reino Unido y Dinamarca. Elaboración propia. Fuente: Hofstede Insights (2019a).

Dinamarca presenta una variación total de 109 puntos respecto a Reino Unido, presentando una cultura un 31% distinta. Comenzando por la indulgencia, Dinamarca es muy semejante a Reino Unido, teniendo una puntuación muy alta que indica que las personas suelen satisfacer sus deseos, les gusta disfrutar y divertirse (Hofstede Insights 2019b).

En referencia al individualismo, ambos países son individualistas, los individuos son autosuficientes y se preocupan por cuidar de sí mismos y su entorno cercano. Es fácil hacer negocios en Dinamarca ya que no hace falta crear relaciones personales para empezar a negociar, predominando una comunicación directa y valorándose las iniciativas individuales.

En cuanto a distancia al poder, Dinamarca presenta una puntuación muy baja que indica como los empleados cuentan con mayores niveles de autonomía, con una visión muy igualitaria, los directivos tienen en cuenta las opiniones de sus trabajadores.

En contraste con Reino Unido, Dinamarca presenta una sociedad “femenina”, donde es importante tener un equilibrio entre la vida personal y laboral. Además, la dirección debe apoyar a sus empleados, favoreciendo un buen ambiente de trabajo donde se puede trabajar en equipo.

Analizando la dimensión de aversión a la incertidumbre, ambos presentan puntuaciones bajas, lo que quiere decir que los daneses, no necesitan una estructura y certeza constante, sino que las personas perciben el cambio y lo desconocido como una oportunidad. La innovación y el diseño son muy importantes para ellos.

Por último, en cuanto a la orientación a largo plazo, Dinamarca presenta una puntuación baja de 35, lo que indica que su cultura es normativa. Las personas muestran un gran respeto a sus tradiciones, mostrando un enfoque cortoplacista a la hora de conseguir resultados y poca predisposición de ahorro (Hofstede Insights 2019b).

En general, se puede concluir que la cultura de Dinamarca no difiere mucho de la cultura de Reino Unido, se puede indicar que la empresa podrá encajar con la cultura danesa sin problemas.

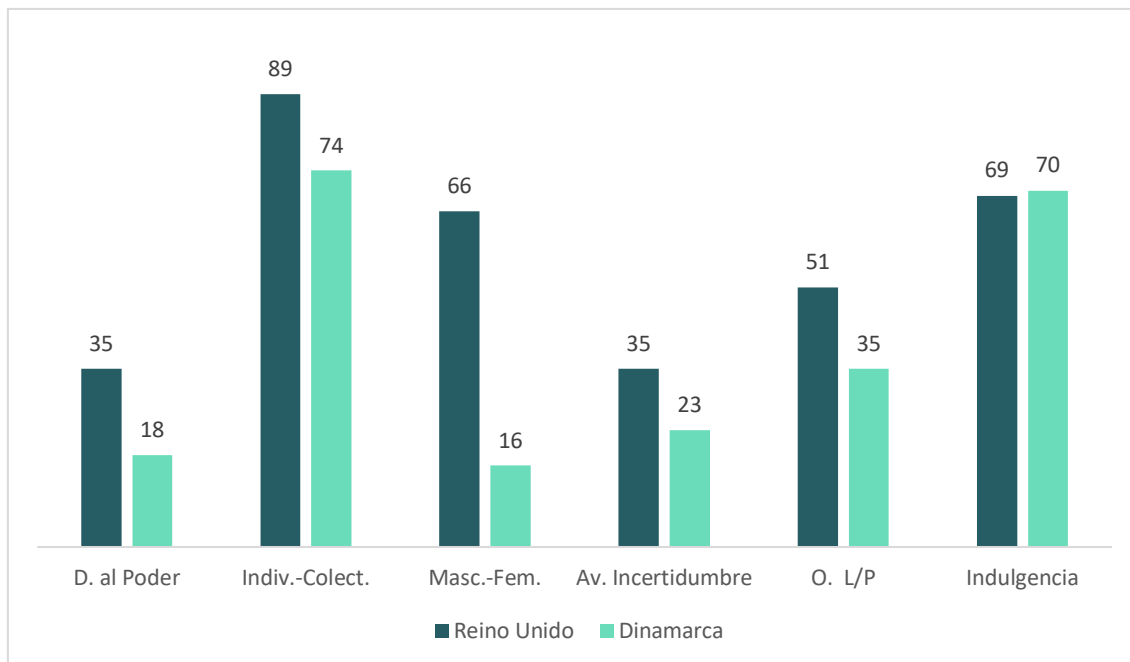


Figura 4.2. Diferencias Culturales entre Reino Unido y Dinamarca. Elaboración propia. Fuente de datos: Hofstede Insights (2019a).

4.1.3.2 Ajuste Producto-Mercado

Ajuste del producto:

Santander Trade Portal (2019), indica que los consumidores daneses son sensibles al precio, optando por comprar marcas conocidas cuando el precio es justo. Dado el alto nivel de precios de los pubs en Dinamarca, si JD Wetherspoon puede mantener su misma estrategia híbrida que en Reino Unido, ofreciendo precios bajos y generando un elevado valor, puede suponer un éxito. Un reto para la compañía será poder mantener su posicionamiento, debido a que el impuesto sobre el valor añadido danés es del 25% frente al 20% británico (Comisión Europea 2019).

Así mismo, el FiBL (2017) destaca la tendencia de consumo de alimentos orgánicos en Dinamarca, donde los productos orgánicos alcanzan un 8,40% de la cuota de mercado. La compañía tendrá que ofertar alimentos que satisfagan la preocupación de los daneses por la salud, el medioambiente, el bienestar animal y la calidad (Santander Trade Portal 2019).

La población de Dinamarca presenta un consumo de alcohol considerable, bebiendo de media 11,4 l de alcohol puro per cápita al año de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2018). Además, el país presenta un consumo del 48% de vino, un 38% de cerveza y un 14% de bebidas espirituosas.

La Asociación Mundial de Comercio (2019a) destaca cómo los consumidores presentan una actitud conservadora. No obstante, los daneses son denominados como *“early adopters”* de ciertos productos, especialmente cuando hay tecnología involucrada, por lo que la aplicación de JD Wetherspoon probablemente disponga de buena acogida. Además, en Dinamarca las comidas son ocasiones de encuentro social (The Journal ie 2019), y los pubs de inspiración británica son muy populares (Margall 2019), habiendo una tendencia creciente en la preferencia de grupos de amigos en quedar en pubs para ver eventos deportivos en vez de en los hogares.

Tras haber analizado los factores relativos al ajuste del producto, cabe clasificar a Dinamarca con una puntuación de 4 sobre 5, necesitando pequeñas modificaciones para adaptarse a los hábitos de consumo del país.

Mercado

De acuerdo con Statistics Denmark (2019b), un hogar medio gasta anualmente 2.524,28 euros en hostelería y viajes. Suponiendo una segmentación de los clientes de la compañía a partir de 18 años, el tamaño del público objetivo sería entorno a 3.600.000 personas (Statistics Denmark 2019a), siendo un mercado moderadamente pequeño. La OCDE (2019) estima que el tamaño del mercado de la hostelería en Dinamarca es de 5.222 millones de euros, lo que posiciona al mercado de España o Estados Unidos como más atractivos.

Según Horesta (2018) en 2017 los daneses realizaron de media 1,6 visitas semanales a bares o restaurantes. De acuerdo con el director de la Oficina de Comercio de Dinamarca, Narcis Margall (2019) la tendencia en Dinamarca durante los últimos 10-15 años ha sido que los pubs locales antiguos están cerrando, siendo sustituidos por locales más modernos.

En los últimos dos años ha habido un crecimiento considerable en el sector de la hostelería en Dinamarca, ocasionado por el creciente turismo (VisitDenmark 2017), y el aumento de valor de los restaurantes con servicio (Ken Research 2017). De hecho, Horesta (2018) estima que los ingresos de la industria aumentaron en un 6,2% en 2017. Obteniendo el mercado una puntuación de 3 sobre 5 dado su tamaño reducido y la falta de acceso a información más específica sobre el mercado.

Estructura competitiva

Para analizar la estructura competitiva, se emplearán dos fuerzas del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1979): el nivel de rivalidad o intensidad de la competencia actual, y los competidores potenciales. Según Margall (2019), la mayoría de pubs de Dinamarca se tratan de pequeñas cadenas locales. La compañía líder en el mercado es Old Irish Pub, contando con 25 pubs distribuidos por todo el país, habiendo también competidores más pequeños con entre 2 y 5 pubs cada uno como: Murphy's Irish Pub, The Dubliner, Fox Herning, y O'Learys. Dada la alta fragmentación, el pequeño tamaño de las compañías, el número considerable de pubs y el ritmo de crecimiento del sector, a pesar de la alta inversión necesaria para poner en marcha un pub, presentar unos costes fijos relativamente altos, y la diversidad de los competidores, se puede considerar que la industria presenta un nivel de atractivo y rivalidad medio.

En cuanto a la entrada de competidores potenciales se refiere, dado que los pubs requieren de una licencia o unos permisos determinados, así como de una inversión

inicial elevada, se genera una barrera de entrada para futuros competidores. Al mismo tiempo, si los competidores no tienen experiencia previa en el sector, no van a poder disponer del *know-how* de la compañía, ni podrán tener acceso a contratos tan beneficiosos con proveedores, no pudiendo alcanzar economías de escala. JD Wetherspoon no presenta una marca reconocida en Dinamarca, no obstante, gracias a su alto nivel de tecnología, su experiencia en el sector y el desarrollo de capacidades de su capital humano refuerza las barreras de entrada en Dinamarca donde los pubs no presentan una trayectoria ni unos recursos tan grandes. Por lo cual la amenaza de entrada de nuevos competidores es relativamente baja.

Como se ha podido observar, la estructura competitiva del sector de los pubs en Dinamarca es beneficioso para la compañía, asignándole una puntuación de 4 sobre 5 dado el nivel de competencia medio y la amenaza de entrada de competidores bajo.

4.1.4. Análisis de España

4.1.4.1 Factores contextuales

a) Características generales


FICHA PAÍS DE ESPAÑA 	
Nombre oficial	Reino de España
Continente-Región	Europa- Suroeste.
Población	46.733.038 habitantes (Instituto Nacional de Estadística 2019a) Población urbana: 80% (Banco Mundial 2019a)
Forma de gobierno	Monarquía parlamentaria constitucional Poder descentralizado en comunidades autónomas (CIA 2019b)
Moneda	Euro (EUR)
Economía	Economía de mercado, predominancia del sector terciario contribuyendo al 66,40% del PIB (Ministerio de Industria Comercio y Turismo 2019)
Sectores líderes	Agricultura, manufactura, textil, procesamiento de alimentos, hierro y acero, ingeniería, telecomunicaciones, bancario y turismo (Santander Trade Portal 2019) Segundo país que más turistas recibe del mundo. 82,6 millones de visitas en 2018 (Ministerio de Industria Comercio y Turismo 2019)

Tabla 4.6. Ficha-País de España. Elaboración propia. Varias fuentes

España es la decimotercera potencia económica más grande del mundo (ICEX 2019a). Según el Banco Mundial (2019b), en 2017 su PIB fue de 1.314.314 millones de dólares y, se ha proyectado un crecimiento del PIB del 2,10% (FMI 2019b). La deuda pública del país es muy alta, siendo el 98,30% del PIB (Banco de España 2018). España presenta un porcentaje de inflación de precios al consumidor de 1,50% respecto a abril de 2018, siendo relativamente bajo (INE 2019b), al igual que su tipo de interés del 0,00% (Datosmacro.com 2019c).

El desempleo supone un problema para el país, en 2018 la tasa de desempleo fue del 15,50%, mientras que la tasa de desempleo en los jóvenes fue aún superior, del 34,30% (Banco Mundial 2019d; 2019e). Pese a las altas desigualdades del país, el IDH de 2018

fue de 0,891 (PNUD 2019b), siendo una puntuación alta, presentando una muy buena calidad de vida, siendo el país más sano del mundo según Bloomberg (2019).

España ofrece unas condiciones económicas, regulatorias y competitivas aceptables para hacer negocios, el Foro Económico Mundial (2019b) puntúa a España con un 74 en su Índice de Competitividad Global (posición 26º del mundo). Analizando el sistema tributario, el tipo de gravamen general aplicable en el impuesto de sociedades es el 25% (Agencia Tributaria 2019), siendo el más alto de los tres países.

España recibió 52,80 billones de euros de Inversión Extranjera Directa en 2018 (ICEX 2019b). AT Kearney (2019) en su índice de confianza para la IED, posiciona a España como onceavo país del mundo, indicando como ha crecido su competitividad en los últimos años, y resaltando cómo el sistema financiero está comenzando a mostrar señales de recuperación. Sin embargo, España es percibido como un país con un nivel de corrupción considerable, Transparency International (2015) le otorga una puntuación de 58 sobre 100, siendo el 41º país del mundo.

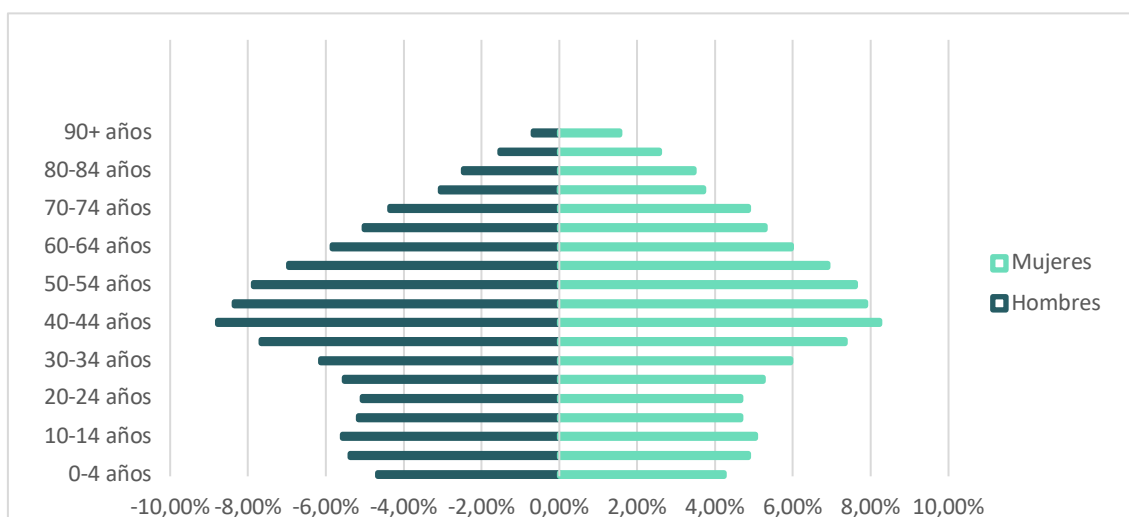


Figura 4.3. Pirámide de población de España. Elaboración propia. Fuente de datos: INE (2018).

Procediendo a analizar la población española (Ver figura 4.3. arriba), la forma regresiva de la pirámide de población muestra como en el futuro es muy probable que experimente problemas derivados del envejecimiento de su población. De hecho, empieza a haber indicios de que va a llegar un momento en el cual la población activa no pueda mantener el sistema de pensiones previéndose que en 2040 España ostente la mayor esperanza de vida (Foro Económico Mundial 2018d).

Finalmente, España presenta un índice de 75,40 sobre 100 de cara al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la PNUD (Sustainable Development Solutions Network 2019b), siendo la 25º a nivel mundial en términos de sostenibilidad, estando un 2,00% por debajo de la media europea en cuanto al logro de estos objetivos.

b) Riesgo País

España presenta un riesgo país medio. Marsh & McLennan Companies (2019) califica el riesgo del país como medio, asignando a España una puntuación de 69,10. Sin embargo, Coface (2019b) lo categoriza como bajo.

Dimensión	Índice de riesgo	Puntuación	Situación de riesgo
Riesgo país	Marsh & McLennan Companies (2019)	69,10	Medio-bajo
	Coface (2019b)	A2	Bajo
Riesgo político	Riesgo político L/P (Marsh McLennan Companies 2019)	74,90	Bajo
	Riesgo político C/P (Marsh McLennan Companies 2019)	64,60	Medio-bajo
	The Economist Intelligence Unit (2019b)	BB	Medio-bajo
Riesgo administrativo	Riesgo del entorno empresarial (Coface 2019b)	A1	Muy bajo
	Índice de libertad económica (The Heritage Foundation 2019b)	65,70 (57º mundo)	Libertad limitada
	Ranking de entorno de negocios (The Economist Intelligence Unit 2018)	7,36 (25º mundo)	Bajo
Riesgo soberano	S&P Global Ratings (2019)	A-	Calidad medio-superior
	Fitch (Datosmacro.com 2019b)	A-	Calidad medio-superior
	Moody's (Datosmacro.com 2019b)	Baa1	Calidad medio-inferior

Tabla 4.7. Evaluaciones de Riesgo País de España. Elaboración propia. Varias fuentes consultadas.

-Riesgo político: El panorama político español no es muy estable. Con las recientes elecciones generales del 28 de abril de 2019, en las cuales el partido ganador, el Partido Socialista Obrero Español no alcanzó la mayoría absoluta, prima la incertidumbre. A esto se le suma la amenaza derivada del movimiento independentista en Cataluña y del referéndum ilegal realizado en 2017.

Cabe destacar las tensiones internacionales con Reino Unido por la soberanía de Gibraltar (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación 2019), y las protestas de Marruecos por el control de Ceuta, Melilla, la Isla de Perejil (El Independiente 2019), y la isla del Peñón de Vélez de la Gomera (El País 2012).

Marsh & McLennan Companies (2019) asigna al riesgo político de España unas calificaciones de 74,90 a largo plazo y de 64,60 a corto plazo, dado que, con la minoría parlamentaria, el gobierno dependerá del apoyo de otros partidos para aprobar legislación, sufriendo una presión constante por parte de los grupos separatistas. No obstante, se prevé que el panorama económico vaya mejorando y España mantendrá su compromiso con la Unión Europea. Asimismo, The Economist Intelligence Unit (2019b) califica el riesgo político del país con BB, habiendo empeorado la puntuación debido a los riesgos políticos crecientes y las tensiones derivadas de posibles nuevas alianzas políticas, presentando el mayor riesgo político de los tres países.

-Riesgo administrativo: El riesgo en el entorno empresarial español es muy bajo. Coface (2019b) le asigna la mejor puntuación posible, mientras que The Heritage Foundation (2019b) otorga a España una puntuación de 65,70 en su índice de libertad económica, siendo el 57º país del mundo, limitado por la efectividad judicial, y los escándalos de corrupción política. The Economist Intelligence Unit (2018) clasifica a España como vigesimoquinto país del mundo en su ranking de entorno de negocios. Cabe resaltar como riesgos administrativos la dualidad del mercado laboral, la alta tasa de desempleo y el alto nivel de deuda tanto privada como pública (Coface 2019b).

-Riesgo soberano: El riesgo soberano de España se ha visto ligeramente deteriorado por el incremento del riesgo político, no obstante, con las proyecciones de reducción de deuda pública, se podría indicar que se mantiene estable (The Economist Intelligence Unit 2019b). Las agencias de calificación etiquetan la deuda de España como estable o positiva, S&P Global Ratings (2019) y Fitch le asignan el rating A-, mientras que Moody's le otorga una calificación de Baa1, perteneciente a un grado medio inferior (Datosmacro.com 2019b).

Aunque la calificación de España sea la peor de los tres países, se procederá a calificar como aceptable en la matriz en cuanto al riesgo país.

c) Distancia cultural

En referencia a las diferencias culturales (ver tabla 4.8), se puede apreciar cómo España es el país que difiere más culturalmente de Reino Unido. Presentando una variación total de 163 puntos, siendo un 47% distinta, apreciándose la influencia de la cultura mediterránea.

	Reino Unido	España	Variación
Distancia al Poder	35	57	22
Individualismo-Colectivismo	89	51	38
Masculinidad-Feminidad	66	42	24
Aversión a la Incertidumbre	35	86	51
Orientación a largo plazo	51	48	3
Indulgencia	69	44	25
Total variación			163

Tabla 4.8. Diferencias culturales entre Reino Unido y España. Elaboración propia. Fuente: Hofstede Insights (2019a).

Comenzando por la dimensión de indulgencia, puede apreciarse como la sociedad española no es muy indulgente (Hofstede Insights 2019b), limitada por las convenciones sociales, tiene un mayor control sobre sus deseos e impulsos.

Procediendo a analizar el individualismo, en contraste con Reino Unido, España es una sociedad colectivista. Los españoles consideran el trabajo en equipo algo completamente natural, no teniendo aspiraciones por puestos de dirección. Además, las relaciones interpersonales cobran una gran importancia a la hora de hacer negocios (TMG Group 2019).

En referencia a la distancia al poder, presenta una puntuación alta, los españoles aceptan un orden jerárquico, causando desigualdades en las organizaciones, volviendo a contrastar con Reino Unido. Es común que el estilo de liderazgo sea autocrático y benévolo, y que los subordinados esperen a ser ordenados qué tareas deben realizar.

En la dimensión de masculinidad, presenta una puntuación equilibrada, lo cual indica como los españoles no aprecian la polarización ni la competitividad excesiva. Asimismo, buscan la armonía, y muestran preocupación por las personas débiles. Contrastando de nuevo con la sociedad británica, claramente masculina. En cuanto a la dirección de equipos, los jefes suelen consultar a sus subordinados para tomar decisiones.

Analizando la aversión a la incertidumbre, presenta una puntuación muy alta, contrastando notablemente con la puntuación británica. Los españoles tienden a evitar las complicaciones, los cambios, y la confrontación, ya que suelen causar estrés e incomodidad.

Finalmente, en cuanto a la orientación a largo plazo, España se muestra claramente como un país normativo, similar a Reino Unido. Los españoles suelen buscar resultados rápidos y directos, siendo una sociedad pragmática. Les gusta vivir el momento sin preocuparse por el futuro, compensando su baja puntuación en indulgencia.

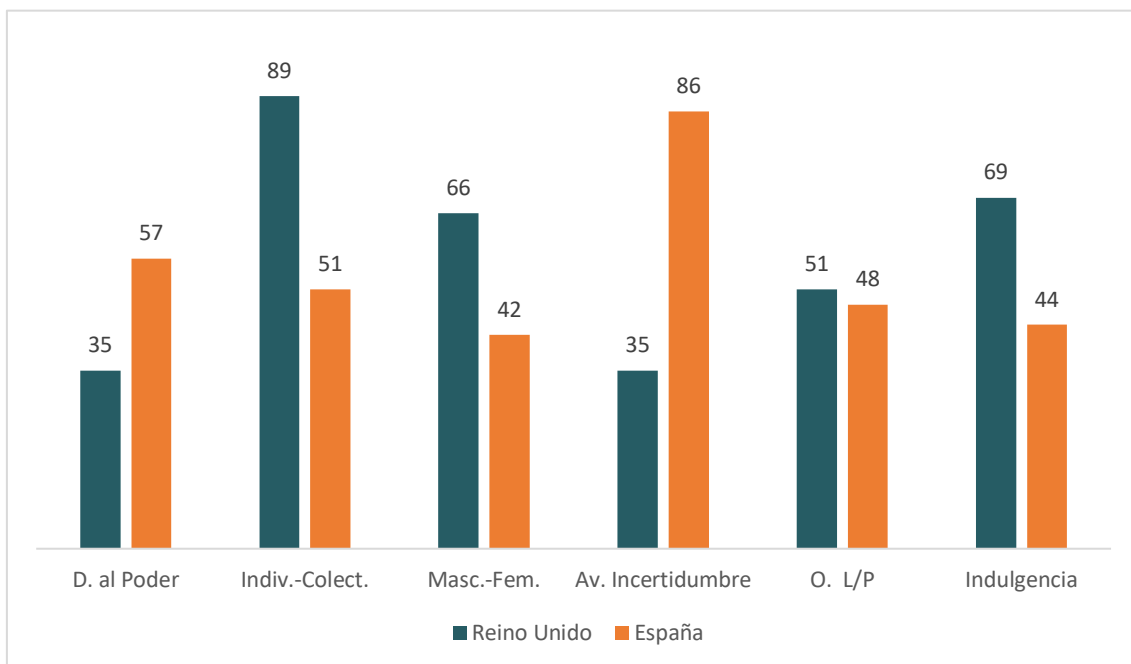


Figura 4.4. Diferencias Culturales entre Reino Unido y España. Elaboración propia. Fuente de datos: Hofstede Insights (2019a).

4.1.4.2 Ajuste Producto-Mercado

Ajuste del producto:

Para los consumidores españoles, el precio es un factor de decisión muy importante. No son fieles a una sola marca, y cada vez son más exigentes en cuanto a disponer de comodidad de pago y un buen servicio de atención al cliente (KPMG 2018). Con lo cual se considera que JD Wetherspoon no deberá modificar mucho su forma de operar. El perfil del consumidor es generalmente tradicional (Marketing News 2016), por lo cual la empresa deberá integrar comida tradicional española en su menú para asegurar su éxito.

La población española presenta un consumo de alcohol notable, consumiendo de media 11,62 litros de alcohol puro per cápita al año (Organización Mundial de la Salud 2018). Cabe resaltar cómo la cerveza es la bebida más consumida, con un 50% del consumo, frente al 22% de vino y un 28% de bebidas espirituosas. Además, el 63% de la cerveza se consume en la hostelería, habiéndose incrementado su consumo en un 6,7% según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018).

Otra tendencia para tener en cuenta por la empresa es el creciente consumo de productos ecológicos (Santander Trade Portal 2019), ya que el 25% de los consumidores afirman comer productos ecológicos a diario. También cobran popularidad los conceptos saludables, cero desperdicios o kilómetro 0 (International Facility Management Association 2017).

Las mayores motivaciones de consumo en hostelería son el factor social junto con el incremento del turismo (KPMG 2018). Cabe resaltar la popularidad creciente de las reuniones sociales después de trabajar o “*afterwork*”, y ver partidos de fútbol, teniendo un impacto muy alto sobre las ventas de los bares (Nielsen 2019).

Finalmente, cabe señalar como la compañía puede encontrar difícil adaptarse a la inflexibilidad del mercado laboral (Instituto de Exportaciones y Comercio Internacional 2019). Invest in Spain, IESE International Center for Competitiveness y Multinacionales por marca España (2018) resaltan también el coste de la electricidad, el alto nivel de burocracia, y el bajo dominio de idiomas como principales debilidades del país.

En consecuencia, tras haber estudiado los factores relativos al ajuste producto-mercado. Cabe clasificar a España con una puntuación de 3 sobre 5, requiriendo de modificaciones tanto en cuanto la oferta de comida para adaptarse a los hábitos de consumo, como de reclutamiento de personal que hable inglés de forma que puedan entender las comunicaciones con el país de origen.

Mercado

El volumen de negocio del sector de la restauración en España fue de 129.450 millones de euros en 2018 (Hostelería de España 2019), experimentando un crecimiento del 2,10% respecto al año anterior (The NPD Group 2019). En 2018, las salidas a bares y restaurantes alcanzaron los 7.450 millones de visitas, de media cada español realizó un promedio de unas 62 visitas al año. Cabe resaltar que no sólo incrementaron las visitas, si no que el gasto medio aumentó un 1,1% hasta los 4,93€ por comensal (Libre Mercado 2018; The NPD Group 2019).

Es muy interesante para JD Wetherspoon cómo el 86% del incremento de visitas del año 2017 fue producido por restaurantes de servicio rápido. A esto se le añade cómo los consumidores suelen confiar en las cadenas de restauración, para las cuales KPMG (2018) prevé un crecimiento del 6,10% en 2019.

Siguiendo el criterio de segmentación de edad de la compañía, el tamaño de mercado objetivo sería de en torno a 39 millones de personas (Instituto Nacional de Estadística 2018). Además, España es el primer país europeo en concepto de gasto en restauración, gastando de media 1.859€ por individuo anualmente, siendo un destino de inversión muy interesante para la compañía (Fintonic 2019).

Finalmente, España es el país con mayor densidad de bares por habitantes del mundo, teniendo 1 bar cada 175 personas (Nielsen 2016). El sector de la restauración presenta en torno a 280.000 establecimientos, y sigue creciendo, de 2017 a 2018 experimentó un incremento del 7% (Mapal 2018). España presenta un mercado muy atractivo con un tamaño y unas perspectivas de crecimiento favorables. Obteniendo el mercado una puntuación de 5 sobre 5.

Estructura competitiva

En cuanto a la intensidad de la competencia, el sector de la hostelería en España presenta una rivalidad muy alta, y se encuentra fragmentado, habiendo un elevado número de bares y restaurantes, presentando una amplia variedad de oferta. No obstante, de acuerdo con KPMG (2018), hay varias grandes cadenas que capturan un 23% del tráfico de la restauración. Dentro de estos competidores de gran tamaño, destaca el Grupo Restalia (2018) con más de 800 bares-restaurantes, con 100 Montaditos, y Cervecería la Sureña entre alguna de sus marcas, y el grupo Beer & Food (2019), propietaria de marcas como Official Irish Pub, Gambrinus o Cruz Blanca, disponiendo de más de 400 locales en España.

La intensidad de la competencia es considerablemente alta a pesar de que en los últimos años la tasa de crecimiento de la industria ha sido positiva. De hecho, KPMG (2018), resalta cómo un 17% de los hosteleros clasifican la creciente competencia como mayor reto del sector. La mayoría de los pubs se tratan de pubs individuales o pequeñas empresas locales, con excepción de la cadena líder en el mercado, Official Irish Pub (2019), que presenta más de 230 establecimientos. Dado su tamaño, se podría considerar el único competidor directo de JD Wetherspoon, lo cual es un aspecto favorable.

En cuanto a la entrada de competidores potenciales se refiere, el capital necesario para operar una cadena de pubs es muy elevado, lo cual junto al alto nivel de burocracia en España, con todos los permisos y licencias necesarios para operar un bar, crean unas barreras de entrada considerables. A esto se le añade la escasez de competidores con el *know-how*, contactos o experiencia necesaria para operar pubs, no pudiendo obtener economías de escala.

JD Wetherspoon no se trata de una marca conocida en España. Pero dado su emplazamiento en lugares especiales, su alto nivel de tecnología, experiencia en el sector y calidad del servicio, refuerza las barreras de entrada convirtiendo la amenaza de nuevos competidores en muy baja.

Tras analizar las Cinco Fuerzas de Porter (1979), se puede concluir cómo el sector de los pubs en España presenta una estructura competitiva atractiva, si bien desafiante para la compañía. Con un nivel de amenaza de nuevos entrantes de competidores bajo y un nivel de competencia alto, se otorga una puntuación de 3 sobre 5.

4.1.5. Análisis de Estados Unidos

4.1.5.1 Factores contextuales

a) Características generales


FICHA PAÍS DE ESTADOS UNIDOS 	
Nombre oficial	Estados Unidos de América (EE. UU.)
Continente-Región	América - Norte
Población	328.904.687 habitantes (Censo de Estados Unidos 2019a) Población urbana: 82% (Banco Mundial 2019a)
Forma de gobierno	República Federal Constitucional basada en una democracia representativa (Santander Trade Portal 2019)
Moneda	Dólar estadounidense (USD)
Economía	Economía de mercado, muy avanzada en tecnología en ordenadores, farmacéuticas, aeroespaciales y militares (CIA 2019c)
Sectores líderes	Agricultura, fabricación de maquinaria, productos químicos, comida, y el automovilístico. Asimismo, dispone de un sector terciario muy fuerte centrado en las finanzas, seguros, real estate y alquileres (CIA 2019c)

Tabla 4.9. Ficha-País de Estados Unidos. Elaboración propia. Varias fuentes

Estados Unidos y Reino Unido comparten lenguaje, religión y un sistema legal común.

El PIB de EE. UU. de 2017 fue de 19.485.394 millones de dólares (Banco Mundial 2019b), de acuerdo con el FMI (2019c), su Producto Interior Bruto ha crecido al 2,30%, el ritmo más elevado de los tres países. Sin embargo, presenta una deuda muy elevada, superior a los 22.027 miles de millones de dólares, suponiendo un 113% de su PIB (Departamento de Tesorería de los Estados Unidos 2019). De acuerdo con el Banco Mundial (2019c), Estados Unidos también presenta una inflación del 2,10%, y un tipo de interés del 2,25% (Datosmacro.com 2019c), siendo los mayores porcentajes. Estos han ido incrementando desde 2016 a la actualidad, persiguiendo moderar la inflación, y generar una bajada de precios para incentivar la inversión extranjera.

Pese a la importante desigualdad del país y la privatización de la sanidad y la educación universitaria, se trata del decimotercer país del mundo con mayor IDH, de 0,924 (PNUD 2019c). Asimismo, presenta una tasa de desempleo de un 3,90%, siendo la más baja de los tres países (Banco Mundial 2019d).

Según el Foro Económico Mundial (2019c) Estados Unidos presenta el mejor Índice de Competitividad Global, con una puntuación de 86,00, ofreciendo muy buenas condiciones económicas, regulatorias, y competitivas para hacer negocios. Cabe destacar la bajada del impuesto de sociedades del 35% al 21%, generando una situación muy beneficiosa para la compañía (PwC 2019).

Como se ha comentado anteriormente, Estados Unidos es un país con un alto grado de apertura al comercio internacional, Santander Trade Portal (2019) destaca que es el mayor importador y el segundo exportador del mundo. De hecho, AT Kearney (2019) le clasifica como el país con mayor confianza para la Inversión Extranjera Directa por séptimo año consecutivo dado el atractivo de su mercado y su robusta expansión económica. Finalmente, Transparency International (2018) otorga al país una

puntuación de 71 en su índice de percepción de corrupción, clasificándolo en la posición 22º del mundo.

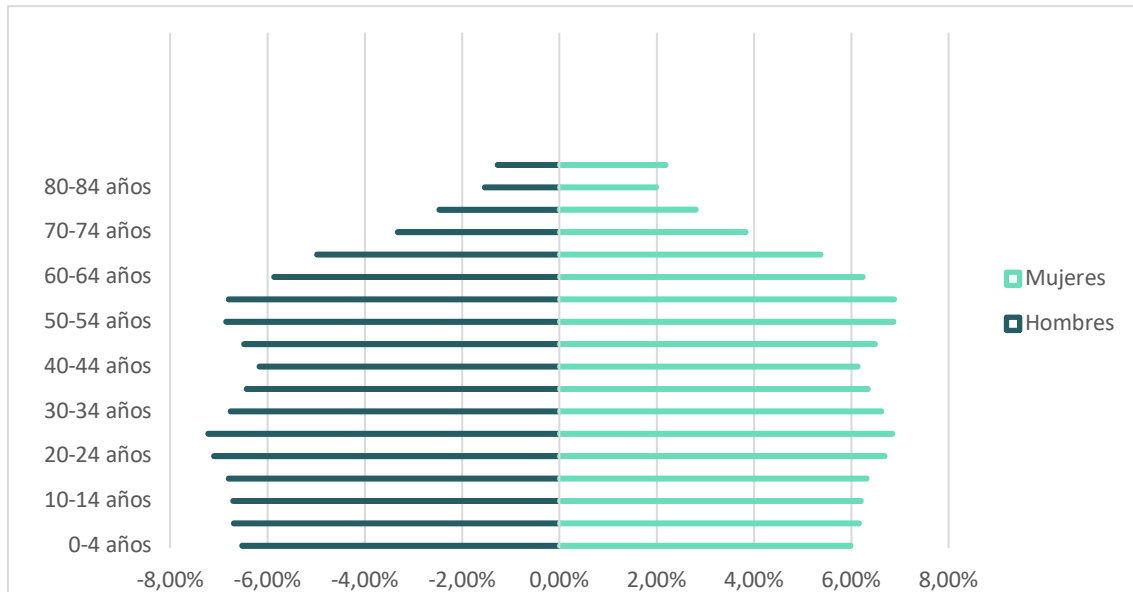


Figura 4.5. Pirámide de población de Estados Unidos. Elaboración propia. Fuente de datos: Censo de Estados Unidos (2019b)

Como se puede apreciar en la figura 4.5, la pirámide de población de EE. UU. presenta una forma más bien estancada. Sin embargo, se pueden apreciar indicios del envejecimiento de la población y es probable que el país experimente problemas debido a la disminución notable de la población activa (The New York Times 2019). Al mismo tiempo, otro de los problemas del país es el consumo poco sostenible de recursos, reflejado en el índice de 73,00 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Sustainable Development Solutions Network 2019c), encontrándose más de un 5% por debajo de la media de los estados de la OCDE, siendo la peor puntuación de los tres países estudiados.

b) Riesgo País

Estados Unidos presenta un riesgo país considerablemente bajo. Marsh & McLennan Companies (2019), evalúa EE. UU. con una puntuación de 78,30 en su índice de riesgo país, reconociendo el país como estable a pesar de las disputas comerciales y geopolíticas con China. Coface (2019c) también clasifica el riesgo país como bajo (Ver tabla 4.7).

Dimensión	Índice de riesgo	Puntuación	Situación de riesgo
Riesgo país	Marsh & McLennan Companies (2019)	78,30	Estable
	Coface (2019c)	A2	Bajo
Riesgo político	Riesgo político L/P (Marsh McLennan Companies 2019)	82,60	Muy bajo
	Riesgo político C/P (Marsh McLennan Companies 2019)	84,20	Muy bajo
	The Economist Intelligence Unit (2019c)	A	Bajo
Riesgo administrativo	Riesgo del entorno empresarial (Coface 2019c)	A1	Muy bajo
	Índice de libertad económica (The Heritage Foundation (2019c)	76,80 (12º mundo)	Libertad alta
	Ranking de entorno de negocios (The Economist Intelligence Unit 2018)	8,20 (7º mundo)	Muy bajo
Riesgo soberano	S&P Global Ratings (2019)	AA+	Calidad superior
	Fitch (Datosmacro.com 2019c)	AAA	Calidad máxima
	Moody's (Datosmacro.com 2019c)	Aaa	Calidad máxima

Tabla 4.10. Evaluaciones de Riesgo País de Estados Unidos. Elaboración propia. Múltiples fuentes consultadas.

-Riesgo político: Marsh & McLennan Companies (2019) defiende la estabilidad de Estados Unidos a pesar de la victoria de los Demócratas en la Cámara de los Representantes, obteniendo unas puntuaciones muy bajas en el índice de riesgo político a largo y corto plazo. Lo cual teniendo en cuenta las elecciones presidenciales de noviembre de 2020, muestra la seguridad y firmeza del sistema político estadounidense (Reuters 2019). No obstante, las tensiones creadas por el gobierno de Donald Trump en materia de comercio e inmigración han generado una notable controversia. De acuerdo con la CIA (2019c), EE. UU. ha intensificado sus medidas de seguridad doméstica para controlar la inmigración proveniente de la frontera con México. Asimismo, presenta disputas con Canadá por como dividir el mar de Beaufort y el estado del Paso del Noroeste. Cabe destacar las tensiones crecientes por la amenaza nuclear de Corea del Norte e Irán, las medidas proteccionistas y la tensión comercial actual con China, y el deterioro de las relaciones con Rusia aumentando el riesgo de conflicto (BBC 2019; CIA 2019c; Coface 2019c; Marsh & McLennan Companies 2019).

The Economist Intelligence Unit (2019c) clasifica el riesgo político de Estados Unidos con A, siendo una puntuación positiva pese a reflejar la atmosfera del panorama político altamente dividido. No se espera la aprobación de legislación importante hasta 2020, siendo posibles nuevos cierres de gobierno.

-Riesgo administrativo: Coface (2019c) categoriza el riesgo administrativo de EE. UU. con la mejor puntuación posible, indicando que el riesgo en el entorno de negocios es muy bajo. Además, presenta un índice de libertad económica de 76,80, siendo el país 12º más libre para hacer negocios (The Heritage Foundation 2019c), esto se debe a la reforma fiscal, y la libertad del mercado laboral y del sistema monetario. Por último, Estados Unidos aparece como séptimo país del mundo con mejor entorno de negocios de acuerdo con The Economist Intelligence Unit (2018).

-Riesgo soberano: El riesgo soberano en Estados Unidos se mantiene constante y bajo, si bien la reducción de impuestos y el establecimiento de unos topes de gasto público más altos, incrementarán la deuda del Gobierno para 2020 (The Economist Intelligence Unit 2019c). Las agencias de calificación consideran el riesgo soberano considerablemente bajo, S&P Global Ratings (2019) le otorga un AA+, mientras que Fitch y Moody's califican a EE. UU con la mejor puntuación posible (Datosmacro.com 2019c).

Procediendo a asignarle una puntuación de riesgo aceptable en la matriz.

c) Distancia cultural

Se puede apreciar cómo Estados Unidos es el país culturalmente más similar a Reino Unido, presentando una variación total de 48 puntos, variando solamente un 13,91%.

Dimensiones	Reino Unido	Estados Unidos	Variación
Distancia al Poder	35	40	5
Individualismo-Colectivismo	89	91	2
Masculinidad-Feminidad	66	62	4
Aversión a la Incertidumbre	35	46	11
Orientación a largo plazo	51	26	25
Indulgencia	69	68	1
Total variación			48

Tabla 4.11. Diferencias culturales entre Reino Unido y Estados Unidos. Elaboración propia. Fuente: Hofstede Insights (2019a).

Comenzando por la indulgencia, Estados Unidos presenta una puntuación muy alta, prácticamente idéntica a Reino Unido, los estadounidenses suelen satisfacer sus deseos, les gusta disfrutar la vida y divertirse (Hofstede Insights 2019a; 2019b). En referencia al individualismo, ambos países presentan una puntuación muy semejante. EE. UU. es una sociedad muy individualista, son autosuficientes y se preocupan por cuidar de sí mismos y su entorno cercano. Evidenciándose los principios de libertad y justicia estadounidenses, y la alta movilidad geográfica dentro del país.

EE. UU. presenta una distancia al poder baja, mostrando cómo los superiores son accesibles y confían en los subordinados. La comunicación es informal, directa y participativa, intercambiando información a menudo. Los americanos no son tímidos a la hora de hacer negocios, estando acostumbrados a negociar con desconocidos. Se espera que los empleados tengan confianza en sí mismos y tengan iniciativa.

Tanto Reino Unido como Estados Unidos son países masculinos. Mostrando alta motivación y ambición por conseguir el éxito. Es esta actitud que genera una tendencia clara de polarización ante situaciones de conflicto.

En cuanto a la dimensión de aversión a la incertidumbre, la puntuación de Estados Unidos (Hofstede Insights 2019a), muestra como disponen de un grado de aceptación de ideas y productos nuevos bastante alto, ya sea tecnología, prácticas de negocios o comida, soliendo ser muy tolerantes con las opiniones de los demás.

Por último, en cuanto a la orientación a largo plazo, Estados Unidos difiere de Reino Unido notablemente, disponiendo de una puntuación baja. Su cultura es claramente normativa, las personas respetan mucho las tradiciones. Los americanos se centran en el corto plazo, siendo muy prácticos (Hofstede Insights 2019a).

En general, se puede concluir que la cultura de EE. UU. no difiere apenas de la cultura de Reino Unido, siendo el país que se ajusta mejor a la cultura de JD Wetherspoon.

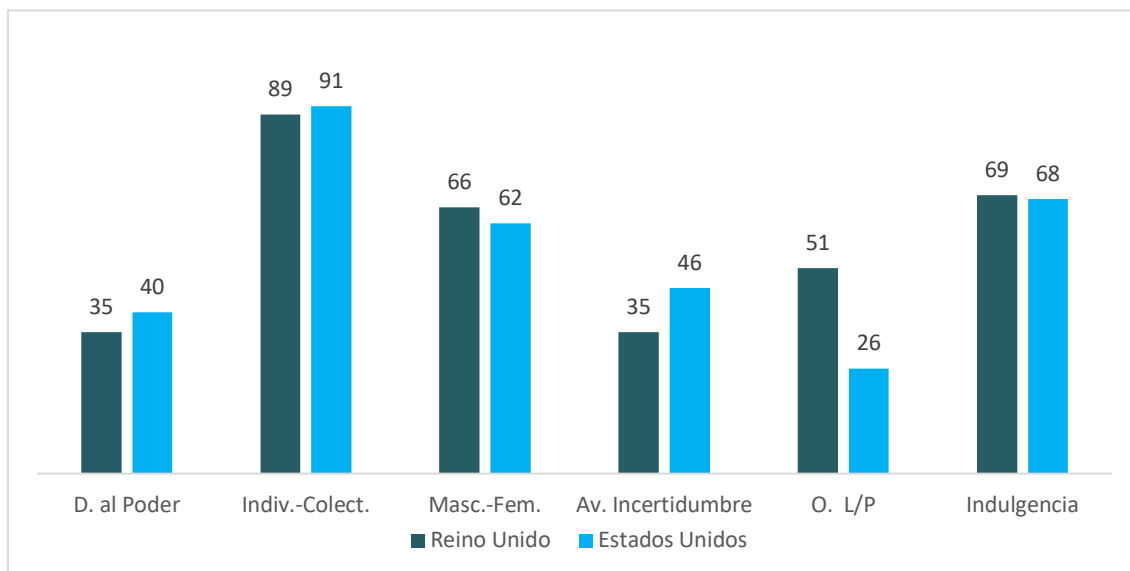


Figura 4.6. Diferencias Culturales entre Reino Unido y Estados Unidos. Elaboración propia. Fuente de datos: Hofstede Insights (2019a).

4.1.5.2 Ajuste Producto-Mercado

Ajuste del producto:

Los consumidores estadounidenses presentan una alta sensibilidad a los precios (Santander Trade Portal 2019), además, se muestran muy abiertos a adquirir productos extranjeros. Los consumidores dan cada vez una mayor importancia a la comodidad y a la tecnología, de hecho, el 26% de ellos indican cómo disponer de medios de pago o pedido electrónicos es un factor de elección crítico (Asociación Nacional de Restaurantes 2019). Por lo que la estrategia híbrida de JD Wetherspoon, disponiendo de precios bajos y aportando un valor elevado al consumidor, junto con su innovador servicio podría triunfar.

Los consumidores se preocupan por comer alimentos saludables, de hecho, Restaurant Business (2018) destaca cómo el 40% prefiere acudir a restaurantes que dispongan de opciones saludables, aunque no sea lo que pidan finalmente. Por ello, la empresa deberá de incorporar comidas saludables a su oferta.

De acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (2018), en 2017 el gasto de comer fuera de casa fue un 16% superior al de comer en casa.

Según la OMS (2018), un estadounidense bebe de media 9,44 l de alcohol puro. De los cuales el 50% es cerveza, el 17% es vino, y por último el 33% son bebidas espirituosas, presentando el consumo más bajo per cápita de los tres países a analizar.

De acuerdo con BBC América (2015), en Estados Unidos no hay una cultura de pubs tan desarrollada como en Reino Unido, si bien el concepto de “*sports bar*” es cada vez más popular como lugar de reunión para ver diversos eventos deportivos, y poder comer y consumir alcohol al mismo tiempo. Los pubs del país por lo general no prestan un servicio tan completo como en Reino Unido. No obstante, dada la similitud con la cultura de Reino Unido, y la popularidad de los *sports bar*, JD Wetherspoon se podría adaptar con facilidad.

Finalmente, los mayores retos del sector de acuerdo con la Asociación Nacional de Restaurantes (2019) serán atraer y retener a los trabajadores, la incorporación de nuevas tecnologías que agilicen los pedidos y pagos, y finalmente adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. Por lo que JD Wetherspoon deberá de hacer unas modificaciones mínimas para adaptarse a las necesidades del país.

Tras haber analizado los factores relativos al ajuste del producto, se procederá a asignar a Estados Unidos una puntuación de 4 sobre 5.

Mercado

De acuerdo con la Asociación Nacional de Restaurantes de Estados Unidos (2019) la industria de la restauración tiene unas ventas proyectadas de 863.000 millones de dólares, ascendiendo al 4% del PIB del país. Además, Deloitte (2019) indica cómo desde 2009, la industria ha crecido a una tasa de crecimiento compuesto anual del 4,4%. Siendo un sector con un gran tamaño y un crecimiento atractivo.

En EE.UU. no se puede beber alcohol hasta alcanzar los 21 años, dada la restrictiva legislación del país, el tamaño del público objetivo es de entorno a 235 millones de personas (Censo de Estados Unidos 2018b).

En EE. UU. hay más de un millón de bares y restaurantes (Asociación Nacional de Restaurantes (2019). Los pubs existentes en el mercado de Estados Unidos son en su mayoría establecimientos individuales o de pequeñas cadenas, lo mismo ocurre con los bares.

Según la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos (2019), en 2017 el gasto anual de un consumidor medio en hostelería es de \$3.365 al año (3.000 €), siendo el más alto de los tres países.

Estados Unidos presenta un mercado con un tamaño y unas perspectivas de crecimiento muy atractivas, por lo que se procede a calificar con una puntuación de 5 sobre 5.

Estructura competitiva

A continuación, se analizarán dos de las Cinco Fuerzas de Porter (1979) para analizar la estructura competitiva. En primer lugar, en cuanto al nivel de rivalidad o intensidad de la competencia actual, la mayoría de competidores de Estados Unidos se tratan de pequeños establecimientos independientes, habiendo un alto grado de fragmentación en la industria. No obstante, también hay presencia de grandes cadenas de bares como se puede apreciar en la Tabla 4.12 que destaca los principales competidores potenciales.

Dimensión	Nombre de la compañía	Número de establecimientos
Grandes cadenas (300-2.000 locales)	Applebee's	+1.900
	Buffalo Wild Wings	+1.200
	T.G.I. Fridays	+420
Cadenas con conceptos similares (100-300 locales)	Beef 'O' Brady's	215
	BJ's Restaurant & Brewery	202
	Bar Louie	133
Cadenas de Ale Houses, Breweries o Pubs (0-100 locales)	Miller's Ale House	98
	Yard House	80
	World of Beer	65
	The Brass Tap	47
	Growler USA	30

Tabla 4.12. Tabla de competidores en Estados Unidos. Elaboración propia. Varias fuentes consultadas.

Se trata de un sector en crecimiento y de gran popularidad. Dada la alta inversión necesaria para establecer una cadena de pubs y los altos costes fijos, se forman barreras de salida considerables, lo cual intensifica la intensidad de la competencia notablemente. Se evalúa la industria de Estados Unidos con un nivel de atractivo medio dado el alto grado de rivalidad entre las grandes cadenas que compiten en tamaño con JD Wetherspoon.

En segundo lugar, cabe analizar la entrada de competidores potenciales. En EE. UU. los pubs requieren de una licencia y una serie de permisos, los cuales, junto a la alta inversión necesaria para operar varios pubs, genera una barrera de entrada para futuros competidores bastante considerable. Además, la mayoría de las cadenas establecidas, precisan de una experiencia y un *know-how* considerable, lo cual dificulta a los nuevos entrantes las operaciones o el acceso a contratos beneficiosos con proveedores, no pudiendo alcanzar economías de escala.

Dada la similitud entre la cultura británica y estadounidense, JD Wetherspoon probablemente sea conocida en Estados Unidos. Además, gracias a su aplicación móvil, su experiencia en el sector y su exitosa forma de gestionar el capital humano, se refuerzan aún más las barreras de entrada para los competidores ante una marca consolidada y con amplios recursos como es JD Wetherspoon, ya que los competidores no podrán hacer frente a la compañía, reduciendo moderadamente la amenaza de nuevos competidores.

Como conclusión, el sector de los pubs de Estados Unidos presenta un alto nivel de rivalidad, si bien la amenaza de entrada de posibles competidores es baja, procediendo a asignar una puntuación de 3 sobre 5 a la estructura competitiva.

4.1.6. Elección del país

Una vez analizados los factores contextuales y el ajuste producto-mercado para cada uno de los posibles países de destino para JD Wetherspoon, se procede a completar la matriz de selección de mercados.

	Dinamarca	España	Estados Unidos
Factores contextuales (A- Aceptable, NA- No Aceptable)			
Características generales	A	A	A
Riesgo-País	A	A	A
Distancia cultural	A	A	A
Ajuste Producto-Mercado: Escala 1-5 (1: Muy desfavorable; 5: Muy favorable)			
Ajuste producto del	4	3	4
Mercado	3	5	5
Estructura competitiva	4	3	3

Tabla 4.13. Matriz de selección de mercados. Elaboración propia. Fuente: Pla y León (2004).

Como se puede apreciar, los tres países ofrecen unos factores contextuales aceptables y en cuanto al ajuste producto-mercado, los resultados son muy similares.

Se puede apreciar como España y Estados Unidos son los mercados más favorables para la compañía. Considerando el tamaño de mercado una variable muy importante, se procede a descartar a Dinamarca dado su tamaño de mercado más reducido. Así mismo, si bien el mercado español es muy atractivo, dada la necesidad de ajuste de la oferta de comida para ofrecer platos tradicionales españoles y la necesidad de disponer de personal que domine el inglés para asegurar unas comunicaciones fluidas, el ajuste producto-mercado sería peor que los otros dos países. Finalmente, EE.UU. presenta el mayor tamaño de mercado, y una proximidad cultural y unos hábitos de consumo muy similares a Reino Unido, siendo el país que presenta unas condiciones más atractivas para JD Wetherspoon en cuanto a factores contextuales y ajuste producto-mercado, procediendo a recomendar la expansión a Estados Unidos.

4.2. MÉTODO DE ENTRADA:

Hay una multitud de factores internos y externos que afectan a la decisión estratégica sobre el método de entrada al país de destino. La empresa dispone de distintas opciones, pudiendo entrar a mercados internacionales por sí misma o en colaboración con otras empresas (Guillén 2018). JD Wetherspoon deberá de tener en cuenta el nivel de control y el grado de compromiso que quiere afrontar en el mercado estadounidense, así como el nivel de riesgo al que está dispuesta a exponerse. La empresa siempre ha empleado métodos de entrada de alto control hasta ahora, sirviéndose de inversión directa dado que dispone de amplios recursos y capacidades, presenta tecnología avanzada y posee una marca reconocida.

Dado que JD Wetherspoon es una cadena de pubs y hoteles, para escoger el modelo de entrada, se seguirá el modelo de entrada para empresas de servicios de Erramilli y Rao (1993). La empresa sería clasificada como servicios “*soft*” dado su alto componente intangible, produciéndose su producción y consumo de manera simultánea. De acuerdo con Pla Barber y León Darder (2004), estos servicios son difíciles de exportar, y en la mayoría de los casos, es necesario o bien realizar acuerdos contractuales como la franquicia, o bien la inversión directa en el exterior. Erramilli (1991) explica como en las etapas iniciales, dada la poca experiencia, la incertidumbre hace que las empresas opten por métodos de control total ante la inseguridad derivada del riesgo de comportamientos oportunistas por parte de un socio local. A medida que la empresa va adquiriendo una experiencia mayor, los directivos van estableciendo relaciones con locales, lo que genera un mayor grado de confianza y una mayor predisposición a delegar y emprender acuerdos cooperativos contractuales como son las franquicias. Finalmente, en la última etapa, la empresa opta por modos de mayor integración dada su amplia experiencia, su disponibilidad de recursos y conocimientos de forma que pueda obtener unas mayores rentabilidades en el mercado extranjero.

En base a este modelo, la empresa no tiene una experiencia muy amplia en la internacionalización, y no conoce en profundidad el mercado, pese a tener una distancia cultural bastante pequeña respecto a Estados Unidos. Es por esto por lo que tal vez la opción más favorable sea optar inicialmente por la inversión directa a través de filiales de nueva creación, realizando la apertura de 10-15 pubs en emplazamientos estratégicos en las ciudades más grandes de Estados Unidos de forma que la empresa pueda conocer en profundidad el mercado americano, tenga un control absoluto de sus operaciones, se dé a conocer y pueda obtener una rentabilidad máxima en el largo plazo. Pese al alto riesgo y la alta inversión necesaria inicialmente.

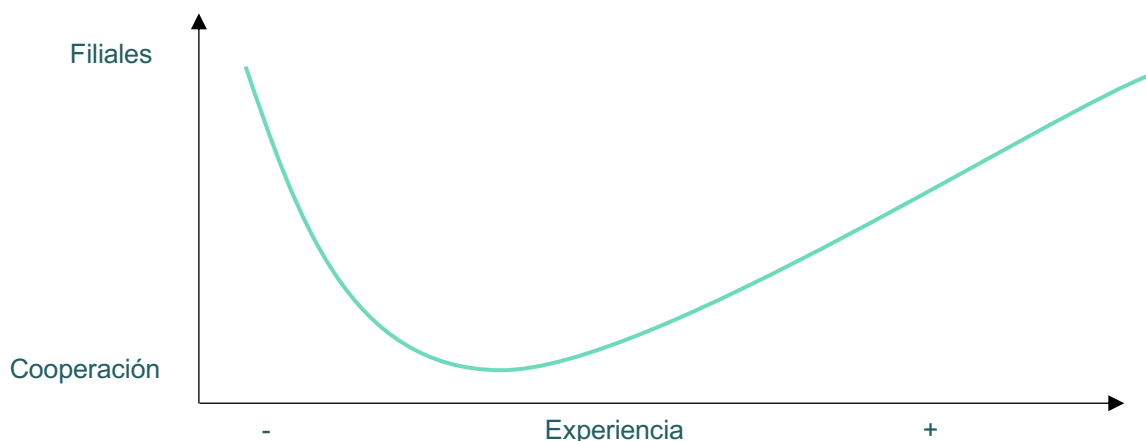


Figura 4.7. Relación experiencia – método de entrada en el sector servicios. Elaboración propia. Fuente: Erramilli (1991).

Otra opción para la compañía, dada las tensiones geopolíticas de EE. UU. y el posible *Brexit*, sería establecerse a través de un método colaborativo, con una empresa conjunta o *joint venture* con una de las grandes cadenas de restaurantes identificadas como potenciales competidores en el mercado estadounidense. De este modo, se compartirían los riesgos y costes al mismo tiempo que JD Wetherspoon pueda tener acceso a los proveedores, redes de distribución, *know-how* del mercado y personal de su empresa socia, adquiriendo conocimientos que tal vez luego pueda usar en el mercado británico.

Una vez la cadena de pubs se haya consolidado, tendrá que valorar si desea continuar su expansión en el país a través de la inversión directa o si desea comenzar una forma colaborativa de expansión a través de franquicias, siendo una forma de expansión muy popular en Estados Unidos, pudiendo reducir el riesgo y crecer a un ritmo aún más rápido (Alon 2006). De acuerdo con la Asociación Internacional de Franquicias (2019), el sector de las franquicias contribuye al 3% del PIB de EE.UU., obteniendo unos ingresos de 674,3 billones de dólares, siendo un sector consolidado y muy atractivo pese a estar en estado de madurez. Además, dada la cultura de negocios del país hace que sea fácil encontrar socios comerciales dada su mayor apertura.

Una vez la cadena de pubs se haya consolidado, tendrá que valorar si continuar su expansión en el país a través del método de franquicias o mantener su estrategia de inversión directa. A continuación, se puede apreciar la evaluación de las tres alternativas para la empresa (Tabla 4.14).

Método de entrada	Ventajas	Inconvenientes
Inversión Directa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de la empresa desde el principio 2. Máximo control sobre sus operaciones y decisiones estratégicas 3. Se crea una nueva imagen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado coste 2. Alta exposición a riesgos 3. Problemas de dirección dada la distancia geográfica 4. Requiere tiempo para rentabilizar la inversión
Joint Venture	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compartir riesgos de entrada y costes 2. Comprobación del mercado 3. Intercambio de recursos: Proveedores, conocimiento, prestigio de marca, etc. 4. Evitar restricciones del gobierno 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad elegir socio adecuado 2. Fricciones debido a diferencias de dirección u objetivos 3. Posible conducta oportunista 4. Pérdida de independencia 5. Problemas de asignación de funciones de control
Franquicia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rápida expansión a bajo coste 2. Bajo riesgo 3. Utilizar conocimientos, directivos y estrategias de marketing locales 4. No requiere una alta inversión de recursos 5. Alto retorno sobre la inversión 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo riesgo 2. Buscar licenciarios que gestionen el negocio adecuadamente 3. Pérdida de reputación en caso de mal uso del know-how 4. Dificil rescisión del contrato 5. Potencial de que el licenciario se convierta en competidor cuando expire la licencia

Tabla 4.14. Evaluación de métodos de entrada. Elaboración propia. Fuente: Pla y León (2004).

Si la expansión a Estados Unidos resulta exitosa, una vez hayan desarrollado un mayor *know-how* de expansión a otros mercados, podría ser interesante expandirse al mercado español.

4.3. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Las compañías con presencia internacional deben responder a dos presiones: La presión para la reducción de costes y la presión para la adaptación local (Hill y Jain 2014). Las empresas suelen elegir entre cuatro perspectivas estratégicas: Estrategia global, estrategia multipaís, estrategia transnacional, y estrategia internacional.

En cuanto a JD Wetherspoon, se puede percibir su esfuerzo por personalizar los menús en función de su localización a lo largo de todo Reino Unido e Irlanda, ofertando ciertos productos de manera exclusiva para sólo ciertas áreas geográficas cumpliendo con las presiones de adaptación local para cubrir las preferencias de los consumidores. Asimismo, JD Wetherspoon presenta unas altas presiones para reducir costes, de forma que el valor percibido por parte de los consumidores sea elevado en función de la calidad ofertada. De modo que según la figura 4.8, la estrategia más adecuada para JD Wetherspoon es la estrategia transnacional en la cual para mantenerse competitivo la empresa debe dar respuesta tanto a las presiones de adaptación local de diferenciación de sus productos como a la reducción de costes, siendo muy flexible. El objetivo es mejorar la adaptación a partir de la gestión eficiente del conocimiento de toda la organización. Sigue el lema de “*Pensar globalmente y actuar localmente*”, teniendo en cuenta los objetivos globales de la empresa, pero manteniendo presentes las necesidades del mercado local en el que compite (Bartlett y Ghosbal 1987).



Figura 4.8. Tipos de estrategia competitiva internacional. Elaboración propia. Fuente de datos: Hill y Jain (2014).

Se trata de una estrategia difícil de implementar, debido a que las presiones entran en ocasiones en conflicto, complicando la toma de decisiones. Asimismo, es muy complejo crear una estructura empresarial viable y establecer los sistemas de control necesarios para gestionar esta estrategia. No obstante, seguir una estrategia transnacional permite a JD Wetherspoon adaptarse a los distintos entornos y regulaciones, entender mejor a sus consumidores de distintas áreas geográficas, generar una imagen de marca aún más reconocida, para poder obtener economías de escala, acceso a financiación a coste más bajo, y un control del impacto medioambiental mayor.

5. CONCLUSIÓN

Como se ha podido apreciar a lo largo del desarrollo de este trabajo, se ha dado respuesta al objetivo planteado en la introducción, consistente en la propuesta de un plan de internacionalización para JD Wetherspoon. La empresa podría beneficiarse notablemente de expandirse internacionalmente dada la situación de su mercado doméstico y las oportunidades presentes en otros países.

Tras analizar las condiciones de los mercados de Dinamarca, España y Estados Unidos como posibles destinos de internacionalización. Si bien los tres países presentan unas características contextuales muy positivas, tras analizar el ajuste producto-mercado, Estados Unidos se posiciona como el mercado más atractivo. EE.UU. muestra una distancia cultural mínima respecto a Reino Unido, el concepto de pub es muy popular, y presenta un tamaño de mercado muy atractivo que aún no ha sido explotado por cadenas de pubs aunque haya un alto nivel de competencia por parte de cadenas de restaurantes. Se descarta Dinamarca por el tamaño de su mercado, y España debido a la necesidad de modificar la oferta notablemente y la escasez de personal que hable inglés fluido.

Siguiendo el modelo de entrada para empresas de servicios, dados los amplios recursos de la empresa, su relativamente poca experiencia en internacionalización y su predilección por mantener un alto control sobre sus operaciones, cabe recomendar a la compañía el empleo de un método de entrada de inversión directa, si bien dada la tensión política de EE. UU, podría contemplar también la expansión a través de una *joint venture* para reducir riesgos. Dadas las altas expectativas de crecimiento del mercado estadounidense, una vez que la empresa disponga de unos mayores conocimientos del mercado y haya sido conocida por los consumidores, JD Wetherspoon podría adoptar un modelo de expansión a través de el método de franquicia, de forma que limite su exposición al riesgo, y pueda crecer a un ritmo aún superior obteniendo unas altas rentabilidades.

Aunque JD Wetherspoon es líder de su sector en Reino Unido, la empresa tendrá que enfrentarse a diversos retos a lo largo de su expansión. Cabe destacar la captación y retención de talento ante la escasez de este a nivel global, realizar una mayor transformación digital, y adoptar prácticas aún más sostenibles y comidas saludables. Asimismo, la compañía sigue una estrategia transnacional esforzándose por adaptarse localmente a cada territorio al mismo tiempo que busca una reducción de costes. Se trata de una estrategia compleja. No obstante, permite una mejor adaptación a los distintos mercados, conocer mejor a sus consumidores y mejorar su imagen de marca.

En cuanto a las limitaciones del trabajo dada la naturaleza estratégica de cierta información y que el concepto de pub británico no está muy extendido, cabe resaltar la dificultad de acceso a información detallada. Por otro lado, otra limitación ha sido la limitación de acceso a datos referentes al mercado de Dinamarca debido a que la mayoría de la información se encontraba en danés. Por último, al analizar los tres mercados en profundidad, se ha encontrado grandes cantidades de información de interés acerca de los mercados de España y EE. UU., por lo que no ha sido fácil sintetizar y seleccionar la información a incluir, tras reducir el trabajo en unas 5.500 palabras, ha habido que descartar un apartado que recomendara la estrategia de gestión internacional de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA TRIBUTARIA. 2019. *Tipo de gravamen y cuota íntegra*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/Ayuda/Manuales_Folletos_y_Videos/Manuales_practicos/Ayuda_Folleto_Actividades_economicas/4_Impuesto_sobre_Sociedades/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra/4_3_Tipo_de_gravamen_y_cuota_integra.html

ALON, I. 2006. *Service Franchising A Global Perspective*. Boston, MA: Springer US.

APD. 2018. *¿Qué es el entorno VUCA y cómo afecta a la supervivencia de las empresas?* [Consulta: 31 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

APPLEBEE'S. 2019. *Applebee's Grill & Bar*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.applebees.com/en>

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS. 2019. *Franchising Industry* https://www.franchise.org/sites/default/files/2019-05/USCS_Franchising_Resource_Guide_2018.pdf

ASOCIACIÓN NACIONAL DE RESTAURANTES. 2019. *Restaurant Industry Factbook*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: https://www.restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/SOI/restaurant_industry_fact_sheet_2019.pdf

ASOCIACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO. 2019a. *Denmark- Market Challenges*. [Consulta: 2 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.export.gov/article?id=Denmark-Market-Challenges>

AT KEARNEY. 2019. *The 2019 A.T. Kearney Foreign Direct Investment Confidence Index®*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.atkearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index>

BANCO DE ESPAÑA. 2018. *La deuda de las Administraciones Públicas se situó en el 98,3% del PIB en el tercer trimestre de 2018*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/NotasInformativas/18/presbe2018_68.pdf

BANCO MUNDIAL. 2019a. *Urban population (% of total)*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/sp.urb.totl.in.zs>

BANCO MUNDIAL. 2019b. *GDP (current US\$)*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?name_desc=true

BANCO MUNDIAL. 2019c. *Inflation, consumer prices* [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?view=chart>

BANCO MUNDIAL. 2019d. *Unemployment, total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?view=chart>

BANCO MUNDIAL. 2019e. *Unemployment, youth total (% of total labor force) (modeled ILO estimate)*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG?view=chart>

BANCO NACIONAL DE DINAMARCA. 2019. *Central Government Debt*. [Consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: http://www.nationalbanken.dk/en/governmentdebt/centralgovernment_debt/Pages/Default.aspx

BARLETT, A.; Ghoshal, S. 1987. Managing Across Borders: New Organizational Responses. *Sloan Management Review*, 29(1), p.43. [Consulta: 1 junio 2019]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/200465438_Managing_Across_Borders_The_Transnational_Solution

BAR LOUIE. 2019. *Franchise*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.barlouie.com/franchise>

BBC. 2019. A quick guide to the USA-China Trade War. [Consulta: 24 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.bbc.com/news/business-45899310>

BBC AMERICA. 2015. *7 Differences Between American and British Pubs*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.bbcamerica.com/anglophenia/2015/01/7-differences-between-american-and-british-pubs>

BEEF 'O' BRADY'S. 2019. *About Us*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.beefobradys.com/about.aspx>

BEER & FOOD. 2019. *Franquicias de Restauración con Perspectivas de Éxito. Beer & Food*. [Consulta: 22 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.beerandfood.es>

BJ'S RESTAURANT BREWHOUSE. *Company*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.bjsrestaurants.com/company>

BLOOMBERG. 2019. *These Are the World's Healthiest Countries*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-02-24/spain-tops-italy-as-world-s-healthiest-nation-while-u-s-slips>

BOWMAN, C; FAULKNER, D.O. 1992. *Competitive and Corporate Strategy*. Londres: Irwin Professional Publishing.

BRITISH BEER & PUB ASSOCIATION. 2018a. *Pubs*. [Consulta: 3 enero 2019]. Disponible en: <https://beerandpub.com/statistics/pub-numbers/>

BUFFALO WILD WINGS. 2019. *Franchising*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://bwwfranchising.com>

BRITISH BEER & PUB ASSOCIATION. 2018b. *UK Beer Market*. [Consulta: 3 enero 2019]. Disponible en: <https://beerandpub.com/statistics/uk-beer-market/>

CENSO DE ESTADOS UNIDOS. 2019a. *U.S and World Population Clock*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.census.gov/popclock/>

CENSO DE ESTADOS UNIDOS. 2019b. *Age and Sex Composition in the United States: 2016*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.census.gov/data/tables/2016/demo/age-and-sex/2016-age-sex-composition.html>

CIA. 2019a. *The World Factbook. Europe: Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/da.html>

CIA. 2019b. *The World Factbook. Europe: Spain*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/sp.html>

CIA. 2019c. *The World Factbook. North America: United States*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/us.html>

CNBC. 2018. *Greenland eyes Independence from Denmark after election vote*. [Consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: <https://www.cnn.com/2018/04/25/greenland-eyes-independence-from-denmark-after-election-vote.html>

COFACE. 2019a. *Denmark – Major Macro Economic Indicators*. [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Denmark>

COFACE. 2019b. *Spain – Major Macro Economic Indicators*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Spain>

COFACE. 2019c. *United States of America – Major Macro Economic Indicators*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/United-States-of-America>

COMISIÓN EUROPEA. 2019. *VAT rates applied in the Member States of the European Union*. [Consulta: 2 mayo 2019]. Disponible en: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf

DATOSMACRO.COM. 2019a. *Rating: Calificación de la deuda de Dinamarca*. [Consulta: 29 abril 2019]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/dinamarca>

DATOSMACRO.COM. 2019b. *Rating: Calificación de la deuda de España*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/espana>

DATOSMACRO.COM. 2019c. *Tipos de interés de los Bancos Centrales*. Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes>

DATOSMACRO.COM. 2019d. *Rating: Calificación de la deuda de Estados Unidos*. [Consulta: 25 mayo 2019]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ratings/usa>

DELOITTE. 2019. *2019 US Travel and Hospitality Outlook*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-consumer-2019-us-travel-and-hospitality-outlook.pdf>

DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE ESTADOS UNIDOS. 2018. *New U.S. Food Expenditure Estimates Find Food-Away-From-Home Spending Is Higher Than Previous*

Estimates. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.ers.usda.gov/amber-waves/2018/november/new-us-food-expenditure-estimates-find-food-away-from-home-spending-is-higher-than-previous-estimates/>

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE ESTADOS UNIDOS. 2019. *Public Debt to the Penny*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: https://www.treasurydirect.gov/govt/reports/pd/pd_debttothepenny.htm

EL CONFIDENCIAL. 2018. *El nerviosismo de los países nórdicos: alianzas y rearmes con la vista en Rusia*. [Consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/mundo/2018-04-25/nerviosismo-paises-nordicos-rearme-rusia_1554260/

EL INDEPENDIENTE. 2019. *Ocho inmigrantes naufragan en Perejil y reabren el conflicto entre España y Marruecos*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/politica/2019/05/17/espana-marruecos-se-enfrentan-decidir-quien-ayuda-los-ocho-inmigrantes-naufragado-perejil/>

EL PAÍS. 2012. *Siete activistas marroquíes asaltan el Peñón de Vélez y colocan sus banderas*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: https://elpais.com/politica/2012/08/29/actualidad/1346229871_611962.html

ERRAMILLI, M.K. 1991. The Experience Factor in Foreign Market Entry Behavior of Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 22(3), p.479.

ERRAMILLI, M.K. and RAO, C.P., 1993. Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 19-38.

FIBL. 2017. *Another record year for organic agriculture worldwide - 50.9 million hectares of organic agricultural land – organic market grows to more than 80 billion US Dollars*. (2017). [Consulta: 30 abril 2019]. Disponible en: <https://www.fibl.org/en/media/media-archive/media-release/article/bio-waechst-weltweit-weiter-509-millionen-hektar-bioflaeche-biomarkt-ueber-80-milliarden-us-dollar.html>

FINTONIC. 2019. *Estudios Fintonic: Restauración en España 2018*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.fintonic.com/blog/estudios-fintonic-restauracion-en-espana-2018/>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. 2019a. *Denmark*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Countries/DNK#countrydata>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. 2019b. *Spain*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Countries/ESP>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. 2019c. *United States*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Countries/USA>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2018a. *The Global Competitiveness Report 2018. Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=DNK>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2018b. *The Global Competitiveness Report 2018. Spain*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=ESP>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2018c. *The Global Competitiveness Report 2018. United States*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=USA>

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2018d. Spain will soon overtake Japan in life expectancy rankings. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2018/10/spain-is-about-to-overtake-japan-in-life-expectancy/>

GROWLER USA. 2019. *Craft Beer Pubs*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://growlerusa.com/craft-beer-pubs/>

GRUPO RESTALIA. 2018. *Restalia cierra 2017 imparable y en 2018 prevé abrir 130 restaurantes con una inversión de 32,5 millones de euros*. [Consulta: 22 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.gruporestalia.com/restalia-cierra-2017-imparable-2018-preve-abrir-130-restaurantes-una-inversion-325-millones-euros/>

GUILLÉN, M. J. 2018. Sección 3: El modo de entrada en los mercados internacionales. [Mooc]. *La Internacionalización de la Empresa*. ICEX-CECO; Fundación Rafael del Pino: Escuela en Red. Disponible en: <https://www.mooc-internacionalizacion.com>

HARVARD BUSINESS REVIEW. 2019. *Brexit Is Already Affecting UK Businesses – Here's How*. [Consulta: 2 junio 2019]. Disponible en: <https://hbr.org/2019/03/brexit-is-already-affecting-uk-businesses-heres-how>

HILL, C.W.L.; JAIN, A.K. 2014. *International Business: competing in the global marketplace*. 10ª edición, Special Indian. New York, NY: McGraw-Hill Education.

HOFSTEDE, G. H. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2ª edición. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

HOFSTEDE INSIGHTS. 2019a. *Country Comparison*. [Consulta: 15 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/denmark,spain,the-uk,the-usa/>

HOFSTEDE INSIGHTS. 2019b. *The 6 dimensions of national culture*. [Consulta: 27 marzo 2019]. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>

HORESTA. 2018. *Danskernes Udespisevaner*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: https://www.tvsyd.dk/files/media/2019/08/danskernes_udespisevaner.pdf

HOSTELERÍA DE ESPAÑA. 2019. *Quiénes somos*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.cehe.es>

IBISWORLD. 2018. *Pubs & Bars - UK Market Research Report*. [Consulta: 3 enero 2019]. Disponible en: <https://www.ibisworld.co.uk/industry-trends/market-research-reports/accommodation-food-service-activities/pubs-bars.html>

ICEX, 2017. *Manual de Internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización*. 2ª edición. Madrid: ICEX España Exportación e Inversiones.

ICEX. 2018. *Continúan cayendo las ventas de cerveza en Reino Unido*. [Consulta: 4 enero 2019]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018791402.html?idPais=GB>

ICEX. 2019a. *Invest in Spain*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde1/nde0/~edisp/doc2015414726.pdf>

ICEX. 2019b. *Exportación e Inversiones en cifras*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html>

INDEPENDENT. 2017. *Wetherspoon's 'Order & Pay' App is the Future – Not Just of Pubs But of the World*. [Consulta: 23 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/features/wetherspoon-order-and-pay-pub-iphone-android-automation-a7623591.html>

INSTITUTO DE EXPORTACIONES Y COMERCIO INTERNACIONAL. 2019. *Doing Business in Spain*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.spain.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/what-are-the-challenges/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2018. *Población residente por fecha, sexo y edad*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2019a. *Población en España*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2019b. *Cálculo de variaciones en el Índice de Precios al Consumo*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?jsessionid=177BDAE2A01631B6D475FDD4C50FFC87.varipc03?idmesini=4&anyoini=2018&idmesfin=4&anyofin=2019&ntipo=1&enviar=Calcular>

INTERNATIONAL FACILITY MANAGEMENT ASSOCIATION. 2017. *Grandes cifras del FM Restauración*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: http://www.ifma-spain.org/wp-content/uploads/2017/02/FICHA_RESTAURACION2017.pdf

INVEST IN SPAIN, IESE INTERNATIONAL CENTER FOR COMPETITIVENESS, MULTINACIONALES POR MARCA ESPAÑA. 2018. *Barómetro del clima de negocios en España*. [Consulta: 22 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde4/oda0/~edisp/doc2018804093.pdf>

IÑIGUEZ DE ONZOÑO, S.; ICHIO, K. 2018. *Business Despite Borders: Companies in the Age of Populist Anti-Globalization*. Cham: Springer International Publishing & Palgrave Macmillan.

JD WETHERSPOON. 2018. *Annual Report and Financial Statements 2018*. [Consulta: 24 abril 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/investors-home>

JD WETHERSPOON. 2019a. *Interim Report 2019*. [Consulta 5 enero 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/investors-home/reports-results-presentations>

JD WETHERSPOON. 2019b. *Our History*. [Consulta: 4 enero 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/about-us/our-history>

JD WETHERSPOON. 2019c. *Pubs*. [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/hotels>

JD WETHERSPOON. 2019d. *Hotels*. [Consulta: 24 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/pubs/all-pubs>

JD WETHERSPOON. 2019e. *Environment*. [Consulta: 24 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspoon.com/investors-home/bsr/environment>

JD WETHERSPOON JOBS. 2019. *Mission*. [Consulta: 3 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.jdwetherspooncareers.co.uk/about/mission/>

KEN RESEARCH. 2017. *Danish Full-Service Restaurants to Proliferate in Future: Ken Research*. [Consulta: 2 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.news.kenresearch.com/post/163670610378/danish-full-service-restaurants-to-proliferate-in>

KPMG. 2018. *Anuario de la restauración organizada en España*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/09/anuario-restauracion-organizada-espana.pdf>

LIBREMERCADO. 2018. Los españoles salen más de bares y restaurantes: las ventas crecen un 2,5% en 2017. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.libremercado.com/2018-02-15/los-espanoles-salen-mas-de-bares-y-restaurantes-las-ventas-crecen-un-25-en-2017-1276613929/>

LONDON STOCK EXCHANGE. 2019. *Wetherspoon (J.D.)*. [Consulta: 24 abril 2019]. Disponible en: <https://www.londonstockexchange.com/exchange/prices-and-markets/stocks/summary/company-summary/GB0001638955GBGBXSTMM.html>

MARGALL, N. 2019. *Restaurants and Pubs Market Information – Denmark*. [email].

MAPAL. 2018. *Estadísticas sobre el sector de la restauración en España*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://mapalsoftware.com/estadisticas-sobre-sector-de-la-restauracion-espana/>

MARKETING NEWS. 2016. *Así son las tendencias del consumidor español*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1097713031605/asi-son-las-tendencias-del-consumidor-espanol.1.html>

MARSH & MCLENNAN COMPANIES. 2019. *Marsh Political Risk Map 2019*. [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: <https://www.marsh.com/es/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

MILLER'S ALE HOUSE. 2019. *About Us*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://millersalehouse.com/about-us/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. 2018. *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. [Consulta: 23 mayo 2019]. Disponible en: https://cerveceros.org/uploads/5b30d4612433a_Informe_Cerveceros_2017.pdf

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES DE DINAMARCA. 2019. *How to set up a business in Denmark*. [Consulta: 26 abril 2019]. Disponible en: <https://investindk.com/our-services/how-to-set-up-a-business-in-denmark>

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES, UNIÓN EUROPEA Y COOPERACIÓN. 2019. *Política exterior y cooperación. Gibraltar*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/Gibraltar/Paginas/Historia.aspx>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. 2019. *El Gobierno cifra en 82,6 millones el número de turistas internacionales que visitó España en 2018*. [Consulta: 17 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/GabinetePrensa/NotasPrensa/2019/Paginas/Balance-de-Turismo-2018.aspx>

NAVAS LOPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. 2016. *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. 2ª edición. Pamplona: Thomson Reuters.

NIELSEN. 2016. *España vuelve a abrir bares, un 3,6% más, para un consumidor que prefiere salir de día*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/es/es/press-room/2016/espana-vuelve-a-abrir-bares-un-3-6-mas-para-un-consumidor-que.html>

NIELSEN. 2019. *Los bares duplican su negocio en los días de fútbol entre semana*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2019/bars-double-their-business-on-football-weekdays.html>

OCDE. 2019. *Final Consumption Expenditure of Households*. [Consulta: 2 mayo 2019]. Disponible en: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5

OFICINA DE ESTADÍSTICAS LABORALES. 2019. *Consumer Expenditure Report in 2017*. [Consulta: 18 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.bls.gov/opub/reports/consumer-expenditures/2017/pdf/home.pdf>

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. 2017. *Adult drinking habits in Great Britain: 2005 to 2016*. [Consulta: 4 enero 2019]. Disponible en: <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/healthandsocialcare/drugusealcoholandsmoking/bulletins/opinionsandlifestylesurveyadultdrinkinghabitsingreatbritain/2005to2016>

OFFICE FOR NATIONAL STATISTICS. 2018. *Economies of ale: small pubs close as chains focus on big bars*. [Consulta: 4 enero 2019]. Disponible en: <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/business/activitysizeandlocation/articles/economiesofalesmallpubscloseaschainsfocusonbigbars/2018-11-26>

OFFICIAL IRISH PUB. 2019. *Official Irish Pub*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.officialirishpub.es>

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. 2018. *Global Status Report on Alcohol and Health 2018*. Geneva: World Health Organization. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: https://www.who.int/substance_abuse/publications/global_alcohol_report/msbgsruprofiles.pdf

PLA BARBER, J.; LEÓN DARDER, F. 2004. *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

PNUD. 2019a. *Human Development Reports. Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/DNK>

PNUD. 2019b. *Human Development Reports. Spain* [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/ESP>

PNUD. 2019c. *Human Development Reports. United States*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <http://hdr.undp.org/en/countries/profiles/USA>

PORTER, M.E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

PWC UK. 2018. *Pubs and restaurants*. [Consulta: 3 enero 2019]. Disponible en: <https://www.pwc.co.uk/industries/hospitality-leisure/insights/pubs-and-restaurants.html>

PWC. 2019. *United States Corporate Taxes on Corporate Income*. [Consulta: 25 mayo 2019]. Disponible en: <http://taxsummaries.pwc.com/ID/United-States-Corporate-Taxes-on-corporate-income>

RESTAURANT BUSINESS. 2019. *6 Consumer Trends Shaping The Future Of Restaurants*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.restaurantbusinessonline.com/consumer-trends/6-consumer-trends-shaping-future-restaurants>

REUTERS. 2019. *US Elections 2020*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.reuters.com/politics/us-election2020>

SANTANDER TRADE PORTAL. 2019. *Analyze Markets*. [Consulta: 25 abril 2019]. Disponible en: <https://en.portal.santandertrade.com/>

S&P GLOBAL RATINGS. 2019. *Sovereign Risk Indicators 2019 Estimates*. [Consulta: 23 abril 2019]. Disponible en: <https://www.spratings.com/sri/>

STATISTICS DENMARK. 2019a. *Population in Denmark*. [Consulta: 25 abril 2019]. Disponible en: <https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/befolkning-og-valg/befolkning-og-befolkningsfremskrivning/folketal#>

STATISTICS DENMARK. 2019b. *Household average consumption by price unit, group of consumption and time*. [Consulta: 29 abril 2019]. Disponible en: <http://www.statistikbanken.dk/>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. 2018a. *SDG Index and Dashboards Report 2018. Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/#/DNK>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. 2018b. *SDG Index and Dashboards Report 2018. Spain*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/#/ESP>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT SOLUTIONS NETWORK. 2018c. *SDG Index and Dashboards Report 2018. United States*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/#/USA>

TELEGRAPH. 2019. *World's first Wetherspoons museum to open in Wolverhampton hotel*. [Consulta: 25 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.telegraph.co.uk/travel/hotels/articles/wetherspoons-to-open-hotel-and-museum-in-wolverhampton/>

T.G.I. FRIDAYS. 2019. *Locations*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://locations.tgifridays.com>

THE BRASS TAP. 2019. *Franchise*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://thebrasstapfranchise.com>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2018. *Business Environment Rankings. Which country is best to do business in?* [Consulta: 27 abril 2019]. Disponible en: http://na-abk.marketo.com/rs/eiu2/images/BER_2014.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRogsqrBZKXonjHpfsX67eosWKexlMI%2F0ER3fOvrPUfGjl4ES8pml%2BSLDwEYGJlv6SgFTbjGMbht2bgMUhU%3D

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2019a. *Denmark – Risk*. [Consulta: 27 abril 2019]. Disponible en: <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=647573048&Country=Denmark&topic=Risk&subtopic=Credit+risk&subsubtopic=Overview>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2019b. *Spain – Risk*. [Consulta: 20 mayo 2019]. Disponible en: <https://country.eiu.com/article.aspx?articleid=87909192&Country=Spain&topic=Risk&subtopic=Credit+risk&subsubtopic=Overview>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2019c. *United States – Risk*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <http://country.eiu.com/article.aspx?articleid=527726836&Country=United%20States&topic=Risk&subtopic=Credit+risk&subsubtopic=Overview>

THE HERITAGE FOUNDATION. 2019a. *2019 Index of Economic Freedom. Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.heritage.org/index/country/denmark>

THE HERITAGE FOUNDATION. 2019b. *2019 Index of Economic Freedom. Spain*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.heritage.org/index/country/spain>

THE HERITAGE FOUNDATION. 2019c. *2019 Index of Economic Freedom. United States*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>

THE JOURNAL IE. 2019. *How Denmark created a world-class food scene in a country the size of Ireland*. [Consulta: 30 abril 2019]. Disponible en: <https://www.thejournal.ie/denmark-food-scene-4034051-May2018/>

THE LOCAL. 2017. *Danish companies struggling to fill positions: report*. [Consulta: 27 abril 2019]. Disponible en: <https://www.thelocal.dk/20170630/danish-companies-struggling-to-fill-skilled-positions-report>

THE NEW YORK TIMES. 2019. *America's Biggest Economic Challenge May Be Demographic Decline*. [Consulta: 25 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2019/04/03/upshot/americas-biggest-economic-challenge-may-be-demographic-decline.html>

THE NPD GROUP. 2019. *La restauración española generó un crecimiento del 2,1% en 2018*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/la-restauracion-espanola-genero-un-crecimiento-del-2-en-2018/>

TMF GROUP. 2019. *10 Challenges of Doing Business in Spain*. [Consulta: 21 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.tmf-group.com/en/news-insights/business-culture/top-challenges-spain/>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. 2018. *Corruption Perceptions Index 2018*. Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: <https://www.transparency.org/cpi2018>

VISITDENMARK. 2017. *Tourism in Denmark*. [Consulta: 17 abril 2019]. Disponible en: https://www.visitdenmark.dk/sites/default/files/VDK_Website_images/Pdf_other_files/Analyser/2018/tourism_in_denmark.pdf

YARD HOUSE. 2019. *Yard House: World Largest Selection of Draft Beer*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://www.yardhouse.com/home>

WORLD OF BEER. 2019. *Franchise*. [Consulta: 26 mayo 2019]. Disponible en: <https://worldofbeer.com/Franchise>